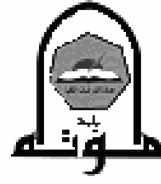


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريـــين في المؤسسات العامة الأردنية

دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة الإداريين

إعداد الطالب
عبدالحليم اسليم القرالة

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامده

رسالـــة مقدمـــة إلى عمـــادة الدراسات العليـــا
استكمـــالاً لمتطلبـــات الحصـــول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالحليم اسليم القرالة الموسومة بـــ:

أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. سامر عبد المجيد البشابشه		2011/12/07	مشرفاً ورئيسا
د. محمد عبدالرحيم المحاسنه		2011/12/07	عضواً
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/12/07	عضواً
د. أيمن سليمان القطاونة		2011/12/07	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إليكَ يا سيدي، ويا حبيبي، يا رسول الله صلوات ربَّي وسلامه عليك.... علمتنا وأرشدتنا وهديتنا لكلَّ ما فيه خير.

إلى روح والدّي... الطاهرتين الذين تعلمتُ منهُما الفضيلة، والتسامح، والصبر، والعطاء، وحُبَّ العلم

عبدالحليم القرالة

الشكر والتقدير

فإن من شُكر الله تعالى أن نشكُر لذوي الفضل فضلهم، فبعد الله صاحب الفضل الأعظم، أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة مؤتة ممثلة برئيسها وفي عمادة الدراسات العليا وأساتذة قسم الإدارة العامة، الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة. ويجب أن يُنسب الفضل لأهله، لذا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة المشرف على هذه الرسالة اعترافاً مني بفضله وحسن خلقه وعلمه، وعلى سعة صدره، ورحابة أفقه، وعلى ما بذله من جهد كبير في متابعة هذا العمل وإثرائه بالمعلومات القيمة فكان نِّعمَ المُشرف، أسأل الله أن يبارك له في وقته وعمره وعلمه وفي أهله وأبنائه وأن يجزيه خير الجزاء.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة. كما اتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

وأتقدم بالشكر للعاملين في المؤسسات العامة الأردنية، الذين ساهموا بفاعلية في إنجاح هذا العمل بتفضلهم بتعبئة فقرات أداة الدراسة.

"إليكم جميعاً أقف مكتوف الأيدي عاجزاً عن أنتقاء ارق الكلمات رداً للجميل فجزاكم الله عني خير جزاء"

وختاماً، فإن الباحث - وهو يعرب عن امتنانه العظيم لكل من ساهم في مساعدته في هذه الدراسة - ليرجو الله أن تكون هذه الأطروحة في مستوى تلك المساعدة.

والله ولي التوفيق

عبدالحليم القرالة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
الملخّص باللغة العربية	ي
الملخّص باللغة الإنجليزية	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أسئلة الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	3
5.1 أهداف الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 التعريفات الإجرائية	5
8.1 أنموذج الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	9
2.2 الدراسات السابقة	40
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	
1.3 أسلوب الدراسة	55
2.3 مجتمع الدراسة	55
3.3 أداة الدراسة	57

4.3 صدق الأداة.. 58
5.3 ثبات أداة الدراسة.. 59
6.3 المعالجة الإحصائية.. 60
الفصل الرابع: عرض نتائج ومناقشتها والتوصيات......................
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة... 61
2.4 اختبار الفرضيات.. 73
3.4 مناقشة النتائج.. 86
4.4 التوصيات.. 93
المراجع.. 95
الملاحق.. 106

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
.1	مجتمع الدراسة	55
.2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)	56
.3	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة	59
.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد لمستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي	61
.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الوظائف	63
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد اختيار المرشحين	64
.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقيم المرشحين	65
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاحتياجات التدريبية	66
.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم الخطة	67
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين	68
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الاقتصادية	69

الرقم	العنوان	الصفحة
.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع المهنية	70
.13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع النفسية	71
.14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الاجتماعية	72
.15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الثقافية	73
.16	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	74
.17	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	75
.18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الإحلال الوظيفي في مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية	76
.19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى الدافعية للعمل من خلال أبعاد الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة	77
.20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل	78
.21	نتائج تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع الاقتصادية من خلال الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة	79
.22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإحلال الوظيفي في الدوافع المهنية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل	79
.23	نتائج تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع المهنية من خلال الإحلال الوظيفي	81

كمتغيرات مستقلة

24. نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في الدوافع النفسية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل 81

25. نتائج تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع النفسية من خلال الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة 82

26. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل 83

27. نتائج تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية من خلال أبعاد الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة 84

28. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل 85

29. نتائج تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع الثقافية من خلال أبعاد الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة 86

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-	نموذج الدراسة الافتراضي..	8
2-	علاقة التخطيط في المؤسسة بالإحلال الوظيفي..................	15
3-	عناصر الخطة التدريبية..	22

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	106
ب	قائمة بأسماء المحكمين.	113

الملخص

أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريـــين في المؤسسات العامة الأردنية

عبدالحليم القرالة

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعيـــة القادة الإداريـــين في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكـــون مجتمـــع الدراســـة مـــن (342) مبحوثـــاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلـــوم الاجتماعيـــة (SPSS.16) لتحليـــل بيانـــات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال ومستوى الدافعية للعمل جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لتطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في الدافعية للعمل، وأن تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في الدافعية للعمل.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل علـــى إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لإســـتراتيجيات تطبيـــق خطـــط الإحلال الوظيفي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذهِ الوظائف إلى المستويات العليـــا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمـــل مـــع هياكلهـــا التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمـــل بغية تحسين مستوى الدافعية للعمل.

Abstract

The Impact of the Replacement Plans Career on Motivation of Administrative Leaders in the Jordanian Public Institutions

Abed alhalem Al Qraleh

Mu'tah University, 2011

This study aimed at investigating the impact of replacement plans career on motivation of administrative leaders in the Jordanian Public Institutions. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (342) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward replacement plans career and work motivation work in the Jordanian Public Institutions was a high level.
2. There is an impact of replacement plans career dimensions in motivation work which explains (63.8%) of variation in the dependent variable (motivation work).

The study recommends attention the need to work on creating an organizational culture that promotes the optimal use and effective strategies for the implementation of plans replacement job in the regulatory environment, and improve the function to the upper levels desired, through the achievement of compatibility between the design and analysis work with their organizational structures, and to provide incentives for workers, and the development of work procedures in order to improve the level of motivation to work.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 المقدمة:

إن نجاح القادة الإداريين والإدارة معاً يتوقف على مدى القدرة على صياغة وإعداد السياسات، والاستراتيجيات للموارد البشرية. فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة، وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد، والتعامل مع إستراتيجية الموارد المتاحة، التي تركز على جذب الموارد البشرية النوعية، وتحفزها،وتحتفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية.

تتجلى فعالية الأجهزة الإدارية في المؤسسات المختلفة من خلال تحقيقها لرسالة وأهداف تلك المؤسسات، ويعتمد ذلك على حسن استثمارها لقدرات مواردها البشرية وما تتضمنه من طاقاتٍ ومهاراتٍ وطموحاتٍ. ويأتي عنصر إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العناصر في تلك الأجهزة الإدارية نظراً لما يقوم به من دور فاعل في التنسيق مع بقية الموارد الأخرى، الأمر الذي يستدعي حرص المؤسسات المختلفة على جودة هذا العنصر ونوعيته وحسن استثماره.

لذلك فإن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وغاياتها الأساسية يعتمد وبشكل مباشر على نوعية مواردها البشرية المؤهلة القادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة. يُعدّ تخطيط الإحلال الوظيفي من الوسائل والأدوات المستخدمة ولكن بشكل غير رسمي لإعداد القيادات لشغل المواقع الوظيفية العليا في الهرم التنظيمي.

يساعد هذا التخطيط على قيادة أنشطة التنمية بالمؤسسة وبالشكل الذي يساعد على تنمية رجال الصف الثاني من القيادات، وهذا النوع من التخطيط والذي يتم بشكل معلن أو بشكل رسمي يحقق تكوين الصف الثاني من القيادات لضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها والرسالة التي قامت من أجلها .وهذا يعتبر جزءاً مكملاً لعمليات تخطيط العمالة، وتخطيط المسارات الوظيفية داخل منظمات الأعمال.

تسود في معظم المؤسسات برامج متنوعة; لتطوير خطط للتعاقب الوظيفي، إلاّ أن هذه الخطط تبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين الإحلال الوظيفي والدافعية

للعمل، وبما يؤدي إلى موائمة حقيقية بين الفرد والجماعة والوظيفة والمؤسسة وبذات الوقت بين الأهداف الفردية والتنظيمية مما جعل تلك المؤسسات تفتقد إلى أطر محددة من شأنها تطوير خطط للإحلال الوظيفي، ووضعه ضمن اهتمام المؤسسة تخطيطاً وتوجيهاً ومتابعة. إن أي عملية تطوير، أو تحسين إداري تتم ولا تشتمل على تنمية العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، ويترتب على ذلك انخفاض الدافعية المهنية، والنفسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية لدى العاملين حيث أدركت المؤسسات العامة الأردنية أنه لا يمكن زيادة دافعية القيادات الإدارية لديها دون فهم لطبيعة خطط الإحلال الوظيفي التي تساعد مخطط الموارد البشرية على التنبؤ بالتحركات المستقبلية للأفراد وتحديد أفضل هؤلاء الأفراد ومن يُعتبر منهم أكثرهم نضجاً وإمكانية لشغل الوظائف المختلفة.

1. 2 مشكلة الدارسة:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها، وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

ويُعدُّ الإحلال الوظيفي من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر التسعينيات في الإدارة العربية والأردنية خاصة، إذ أنّ إدراك أهمية طبيعة العلاقة بين الإحلال الوظيفي والدافعية للعمل، مازال محدوداً، والذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، هذا فضلاً عن موجة التحديات التي تواجهها والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها، وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها، نظراً لاستمرار فقدان المواهب والقدرات الإدارية بسبب الفرص الموجودة خارج القطاع الحكومي، الأمر الذي أستدعى أن تركز المؤسسات العامة الأردنية على خطط للإحلال الوظيفي، وبرامج لتحسين مستوى الدافعية، من إتاحة الفرصة للنمو والتطور، وتحقيق الطموحات الفردية، وتوفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، وتطوير ثقافة تنظيمية تتميز بالتجريب والجراءة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد، والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته

للحفاظ على القادة الجدد في أماكنهم لإحلالهم محل القيادات التي تقوم بمغادرة العمل. لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

1. 3 أسئلة الدارسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

السؤال الثاني: ما مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين نظري وتطبيقي، فمن الجانب النظري تتضح أهمية الدراسة كونها تتناول الاحتفاظ بالقيادات الإدارية الموجودة فيها وكذلك الإعداد لجيل جديد من القيادات الإدارية لتحل محل القيادات الإدارية التي سوف تغادر المؤسسات العاملة، ومن الناحية العملية تتضح أهمية الدراسة في أن تتناول تحليل أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، مما يساهم في النهوض بمستوى أداء هذه المؤسسات بشكل عام.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على الأتي:

1. كونها من الدراسات القليلة-على حد علم الباحث- التي تبحث في أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.
2. كونها تتطرق إلى أَحد المفاهيم التنظيمية وهو الإحلال الوظيفي، والذي يُعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً هاماً من مصادر بقاء المؤسسة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إِلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تهتم بوظائف إدارة الموارد البشرية.
3. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجِّه أنظار المدراء وصانعي القرار في

المؤسسات العامة الأردنية إلى أهمية تبني خطط الإحلال الوظيفي بغية تعزيزها كونها تساعد في تحسين مستوى الدافعية للعمل.

4. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في الإحلال الوظيفي، والدافعية للعمل.

5.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تطوير إطار نظري وفكري حول مفهوم الإحلال الوظيفي والدافعية للعمل.
2. التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف على مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
4. تخدم هذه الدراسة المؤسسات الأردنية بما يمكن أن تقدمه من توصيات عن إستراتيجية الإحلال الوظيفي وأثرها في دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لاستراتيجيات الإحلال الوظيفي في المؤسسات الأردنية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لاستراتيجيات الإحلال الوظيفي، وزيادة الوعي لدى إدارات المؤسسات عن أهمية الإحلال الوظيفي; لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة: (تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقيم

المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة) في مستوى الدافعية للعمل، لدى القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة:(تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقييم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة)، في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية كبعد من أبعاد دافعية العمل.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة:(تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقييم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة)، في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية كبعد من أبعاد دافعية العمل.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة:(تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقييم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة)، في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية كبعد من أبعاد دافعية العمل.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة: (تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقييم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة)، في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كبعد من أبعاد دافعية العمل.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة: (تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقييم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة)، في دوافع الالتحاق بالعمل الثقافية كبعد من أبعاد دافعية العمل

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. **المتغير المستقل**: **الإحلال الوظيفي**: خطة تحتوي على جهود منظمة وموجهة نحو الاستجابة لمتطلبات المؤسسات للقيادات العليا في الوقت الحاضر والمستقبل،

وتتضمن الأبعاد:(تحديد الوظائف،اختيار المرشحين، تقيم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة) والتي تعكسها إجابات المبحوثين في فقرات الاستبانة.

1. **تحديد الوظائف**: تم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 1-7).
2. **اختيار المرشحين**: تشير إلى البحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في المؤسسات العامة في الوقت المناسب وبالنوعية، والإعداد المناسبة الملائمة، وفاعلية المفاضلة بين المرشحين للوظائف في المؤسسة، واختيار الأفضل لشغل الوظائف المناسبة. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 8-13).
3. **تقيم المرشحين**: تشير إلى قياس أداء العاملين في المؤسسات العامة خلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 14-19).
4. **الاحتياجات التدريبية**: تمارس المؤسسات العامة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب،والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 20-26).
5. **تقييم الخطة**: يعرف تقييم الخطة على تقييم للخطة المتعلقة بعملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي، والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 27-32).

ب. المتغير التابع: **الدافعية للعمل**: وتشير إلى القوى، والرغبات والحاجات، والميول الداخلية التي تقوم بتسيير، وتوجيه، وتغيير، وتحريك سلوك الفرد

نحو تحقيق هدف معين، وهي نتاج عمليات داخلية، أو خارجية عن الفرد وتتضمن الأبعاد:(الدوافع الاقتصادية، والدوافع المهنية، والدوافع النفسية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع الثقافية). (والتي تعكسها إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة).

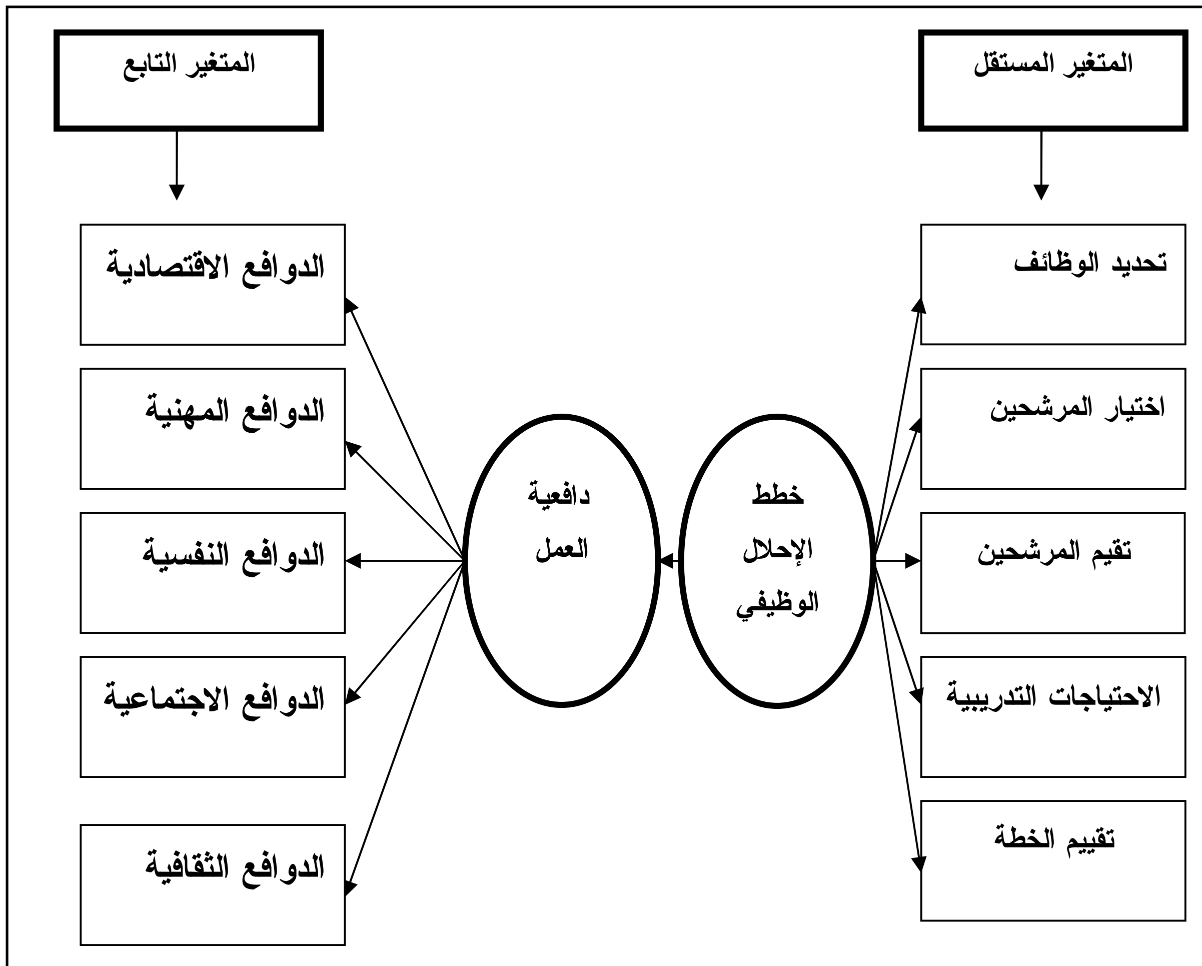
1. **الدوافع الاقتصادية**: وهي القوى التي تدفع الأفراد للبحث عن العمل الذي يشعرون أنه يشبع حاجاتهم الاقتصادية المتمثلة بالأجور الأعلى، والحوافز، والمكافآت، وفرص الترقية، والتقدم الوظيفي. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 9-12).
2. **الدوافع النفسية**: وهي عبارة عن القوى النفسية الداخلية التي تدفع الأفراد وتثير حماسهم واندفاعهم للقيام بعمل معين، وتشمل رغبة الأفراد في قيادة الآخرين، ورغبتهم في تنمية شعورهم بالفخر والاعتزاز بذاتهم وتحقيق طموحاتهم الشخصية. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 1-4).
3. **الدوافع المهنية**: وهي القوى التي تدفع الأفراد للتقدم والنجاح على صعيد العمل من خلال تنمية القدرات المهنية، وفرصة نقل أفكارهم للآخرين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 5-8).
4. **الدوافع الاجتماعية**: وهي القوى التي تدفع الأفراد، وتثير حماسهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية المتضمنة الرغبة في توثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والمساهمة في تحسين المركز الاجتماعي، ونقل مشاكل، وهموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 13-16).
5. **الدوافع الثقافية**: وهي متمثلة بالميول التي تدفع الأفراد إلى رفع كفاءتهم المعرفية، وتبادل خبراتهم مع الآخرين، ومواكبة التطورات العلمية الحديثة من خلال إجراء البحوث والدراسات. (والتي تعكسها متوسطات إجابات المبحوثين في الفقرات 17-20).

1. 8 أنموذج الدراسة:

إنّ المتغير المستقل في هذه الدراسة هو: الإحلال الوظيفي وتتضمن الأبعاد: (تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقيم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة). أما المتغير التابع فهو الدافعية للعمل وتتضمن الأبعاد:(الدوافع الاقتصادية، والدوافع المهنية، والدوافع النفسية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع الثقافية). ويوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع المستخدمة في الدراسة.

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم الإحلال الوظيفي:

إنّ تحديد الطلب على العمالة هو أحد الجوانب الهامة في تخطيط الموارد البشرية، ويعنى ذلك تقدير الاحتياجات من أفراد القوى العاملة في مختلف مستوياتها وتخصصاتها التي تتطلبها عمليات التطوير، والتوسع المستقبلي في أنشطة المؤسسة. ويتوقف تقدير حجم وهيكل الطلب على العمالة أساساً على الدراسات الاقتصادية بالمؤسسة وذلك لتقدير آثار ونتائج التغييرات المخططة في حجم الإنتاج، أو في نوعيته، أو في تنظيميه، أو في أساليب الإنتاج، أو غيرها على حجم وهيكل القوى العاملة المطلوبة. هذا بالإضافة عن دراسة المتطلبات من العمالة لمواجهة عمليات الإحلال نتيجة حالات الضياع الطبيعي من العمالة وفق معدلات دوران العمل (Dissler, 2003).

ويعرّف (المغربي، 2007) الإحلال الوظيفي بأنّه:عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة، وتحديد، وتقييم القادة المحتملين لقيادة المؤسسة، وتزويدهم بالمهارات، والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية.

وهي العملية التي من خلالها يتم التعرف على خلفاء للمواقع الرئيسة في جميع أنحاء المؤسسة بما في ذلك الأدوار الحيوية في كل قسم من هذه المؤسسة. (Liou & leiner, 2004).

ويعرف الإحلال الوظيفي على أنه تطوير قوة عمل متنوعة، تُمكن النظر في الأهداف المستقبلية للمنظمة ككل (حرحوش، 2006).

ويُعرّف الإحلال الوظيفي على أنّه: تطوير مهارات،ومعارف العاملين لتمكينهم من الإشغال، أو التنافس لإشغال الوظائف المستقبلية المخطط أن يشغلها الموظف (Patricia, et.al, 2008).

وتركز (برنوطي، 2007) على أن الإحلال الوظيفي يتمثل في استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة والتخطيط لها بعناية والاهتمام بها، والمحافظة عليها، وصيانتها وتطويرها لقيادة المؤسسة مستقبلاً والتأكد من فعالية برامج الإحلال الوظيفي.

بينما يرى (الكرخي، 2009، 172) أن الإحلال الوظيفي يسمى أحياناً برأس المال البشري وتشمل قائمة خاصة بمخزون مهارات الوظائف الإدارية وأخرى خاصة بالوظائف غير الإدارية. ويتم ملء هذه النماذج بواسطة إدارة الموارد البشرية، الرئيس المباشر، والفرد شاغل الوظيفة نفسه وهي تحتوي على بيانات شخصية خاصة بالفرد، وبيانات عن خبرات ومهارات، الفرد سواء التي يستخدمها حالياً في عمله الحالي، أو التي لا يستخدمها وتجعله قادراً على القيام بوظائف أخرى.

كذلك هي مجموعات من الأفراد الفاعلين والقادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم, إن فرص الاستغلال لهذه الموارد ترتفع عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة, فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة; ألا وهو العاملين بها الذين يقومون بشكل فردي، وجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.(مصطفى، 2008: 15-17)

وُتعرّف الدراسة الإحلال الوظيفي على أنّه:الرؤية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة لتأهيل العاملين; للقيام بأدوار قيادية جديدة.

أهمية دراسة الإحلال الوظيفي:

الإحلال الوظيفي ينطوي على تحليل احتياجات المؤسسة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال، واختياره، وتعيينه، وتدريبه، وتطويره وقيادته، ورقابته، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط التعاقب الوظيفي وهي العملية التي من خلالها يتم التعرف على خلفاء للمناصب الرئيسة في جميع مواقع المؤسسة بما في ذلك الأدوار الحيوية في كل قسم من هذه

المؤسسة. (بلوط، 2002).

ويشير (الكبيسي، 2005) إلى أنّ الإحلال الوظيفي يتم من خـــلال الاســـتعانة بالمعلومات التي تم جمعها عن البيئة الداخلية، والخارجية للعمالة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ثم تحديد المعروض منها، والتنبؤ بالطلب المتمثل فـــي تحديد الحاجات من الموارد البشرية في المستقبل، في حين يشير (وينجفيلد، وبيري، 2003) إلى أنّ الإحلال الوظيفي خطوة مكملة لتقدير الطلب من القوى البشرية لسد الاحتياجات لفترة مستقبلية محددة.

وأهمية الإحلال الوظيفي تتمثل في وضع خطط وبرامج لتـــدبير الاحتياجـــات البشرية في الإدارات العليا كمقابل للتقاعد، والنقل، والترقية، أو التوسع في أنـــشطة الإدارات والأقسام سواء بالتعيين، أو النقل أو الترقية.(Armstrong, 2006).

كما تكمن أهمية الإحلال الوظيفي في عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجـــات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية لضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها والرسالة التي قامت من أجلها، ويركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهـــات البيئية العامة، وبيئة الأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على المـــوارد البشرية.(Ghosh, Prem, 2003).

والإحلال الوظيفي يساعد مخطط الموارد البـــشرية علـــى التنبـــؤ بالتحركـــات المستقبلية للأفراد وتحديد أفضل هؤلاء الأفراد ومن يُعتبر منهم أكثر نضجاً وإمكانيـــة لشغل الوظائف المختلفة(مصطفى، 2008)، ويساعد على اتخاذ نهج أكثر إستراتيجية لتنمية المهارات القيادية، وتقييم مهارات الموظف وربما أكثر أهميـــة لأن المقبلـــين على التقاعد يحتفظون بالمعرفة التنظيمية الحيوية. لـــذلك تتـــسم عمليـــة الإحـــلال الوظيفي بكونها استراتيجية مستمرة، أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحـــصول على الكم والنوع المطلـــوبين مـــن المـــوارد البـــشرية وفـــي الزمـــان والمكـــان المناسبين.(الهيتي، 2005).

معوقات الإحلال الوظيفي:

تواجه خطط الإحلال الوظيفي الكثير من المشاكل والتحديات ويمكن إجمالهـــا بالآتي:

1. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة للإحلال الوظيفي، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها(Ghosh, Prem, 2003).

وللحد من هذه المشكلة أو معالجتها يتطلب الأمر خلق القناعة لدى إدارات المؤسسات بأهمية الإحلال الوظيفي وأهمية التخطيط لها، إذ وكما أشير سابقاً فإن دقة التخطيط للإحلال الوظيفي يمكن أن تنعكس بنتائج ايجابية على قدرة المؤسسة على بناء مزاياها التنافسية، كونها تستخدم مصدراً لهذه الميزة غير قابل للتقليد.

2. ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين نشاطات خطط الإحلال الوظيفي (Armstrong, 2006).
3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار أغلب المؤسسات لنظم المعلومات الخاصة بخطط الإحلال الوظيفي، أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات، أو عجزها عن استقبال المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بخطط الإحلال الوظيفي على وجه الخصوص (وينجفيلد، وبيري، 2003).
4. صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق القائمين على خطط الإحلال الوظيفي، أو نشاط تحليل الوظائف فيها، والحقيقة أن كثيراً من المؤسسات تعاني من الوظائف الهامشية تارة، ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازه تارةً أخرى، ومثل هذه الحالة تنعكس إما بفائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان، ولمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر بهيكل الوظائف في المؤسسة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تستهدف المؤسسة إنجازها(Patricia, et.al, 2008).

5. الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطوات وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بحجة أن ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة، ولكون وضع الخطة وتنفيذها يشكل مرحلتين في خطط الإحلال الوظيفي مما يستلزم المتابعة المستمرة والدورية، وعليه فإن الفصل بينهما يعرض المؤسسة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية(مصطفى، 2008).

اعتماداً على ما سبق فإن خطط الإحلال الوظيفي يجب أن يرتبط بالحاجات البيئية والمنظمية من خلال نظام معلومات دقيق يمتلك القدرة على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة.

أبعاد الإحلال الوظيفي:

يتم الإحلال الوظيفي في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة.

أولا: التخطيط للإحلال الوظيفي:

ويعتبر الإحلال الوظيفي من أحد مداخل عملية التخطيط على مستوى الإدارة العليا، وأن الإحلال الوظيفي قد يجذب اهتمام المؤسسة إلى الحاجة إلى التغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بالإحلال الوظيفي (رشيد، 2001). وينطوي الإحلال الوظيفي على عدة خطوات هي: (السلمي، 2001) (العقيلي، 2005) (المرسي، 2006)

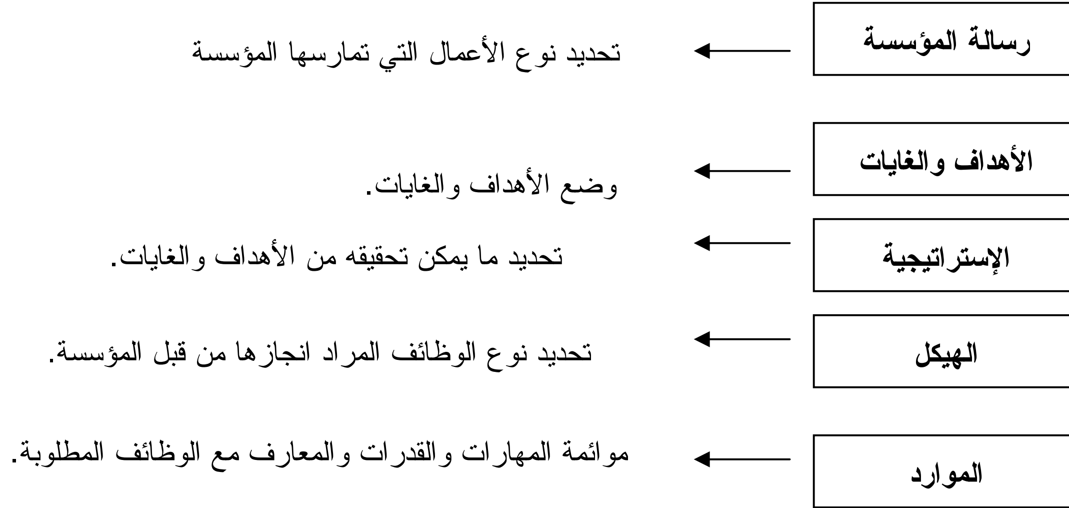
1. **تحليل أهداف المؤسسة:** تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المؤسسة وتفهمها، حيث أن الإحلال الوظيفي جزء لا يتجزأ من التخطيط الكلي للمنظمة، ولا يمكن للإحلال الوظيفي أن يضع خطته الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المؤسسة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
2. **تحليل الطلب:** ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها.

3. **تحليل العرض:** ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليــل مخــزون المهــارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المؤسسة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل ويتكون مخزون المهــارات مــن قائمــة بأسماء: خصائص سوق العمل للموظفين الحاليين في الشركة وتحتــوي علــى معلومات عن كل موظف من حيث اسمه، وعمره، وحالته الاجتماعية، ومؤهلاته العلمية،وخبراته السابقة، والدورات التدريبية التي اشترك بها. والامتحانات التي اجتازها، ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات إن وجــدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته.

ولتأمين توفر الموارد البشرية ولتحقيق متطلبات العمل خلال عملية التخطيط; يشترك المديرون في عمليات تسمى بالإحلال الوظيفي الاستراتيجي، يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات الإحلال الوظيفي في ضــوء الطلــب والعــرض الحالي والمستقبلي. (الصيرفي، 2003) فإذا أرادت المؤسسة مــضاعفة نــشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة فإن مثل هذا التوجــه يحتــاج إلــى تحديــد نــوع الأعمال،والموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، وعليه فإن حركة الإحلال الــوظيفي تكون في ضوء حركة المؤســسة العامــة.(Acmar, 1999،Anthony &).كمــا أنّ الإحلال الوظيفي يعتمد على التخطيط الاستراتجي في المؤسسة ومثل هذه العلاقــة تظهر كما يعرضها الشكل رقم.(2)

شكل رقم (2)

علاقة التخطيط في المؤسسة بالإحلال الوظيفي



*المصدر:

(Cenzo and Robbibs.1996) Human Resources Management. John wiley and song lnc, pp 76

ثانيا: التحليل والتصميم للإحلال الوظيفي:

يعرف نشاط تحليل الوظائف أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، حيث يشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات، ومهارات، وقدرات، وسلوكيات.(الهيتي، 2005)

وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة : بحيث تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة .والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات التي ينبغي الاتصال بها الداخلية والخارجية،

بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصــف الــوظيفي الواجبــات والمسؤوليات،التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وتشمل أيضاً مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث التعليم، والخبرة، والتدريب، والمعارف، والمهارات، والقــدرات.(أبــو شــيخة، 2001)

إنّ عملية تحليل الوظائف هي: طريقة علمية وعملية لتحديد الوظــائف فــي المؤسسة، وبالتالي تحديد الحجم المناسب للمنظمة، وما إذا كانت بحاجة إلى إعــادة هيكلة أو تقليص تكلفة هذه الوظائف والتعرف على الحاجــات التدريبيــة، وتحديــد العبء على العاملين، والمسؤوليات الواقعة عليهم، موقعهم في الهيكل التنظيمي، كما أن تحليل الوظائف يشكل قاعدة صلبة للاختيار، والتعيين، والتــدريب والتعــويض، والتقييم، ووسيلة فعالة لمساعدة الموظف على معرفــة مهامــه المحــددة.(الــسالم والصالح، 2002)

إنّ الهدف من التركيز على التحليل، والتصميم للإحلال الوظيفي يتطلب تعامــل المؤسسة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ مــن المؤســسة وأهدافها، والتعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد، للمحافظة علــى ســرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح العاملين فرصة تحمل مــسئولية العمــل, وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون، وبروح الفريق الواحد داخل المؤسسة, عبر تطبيق المهارات الإنسانية، والتعامل وفق احترام الذات; لتحقيق عوائد أكبر بكثير مــن الكلفة، مما يعود بالنفع على تحسين مهارات العاملين، واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحــو العمل المتسم بالتحدي.(حريم، 2010)

ويرى (شوقي، 2005) أن المؤسسات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب مــن الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيــق أهــداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للمــوظفين فــي مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم الــسلع والخــدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، ويرى (حنفي، 2007) أن الاستقلالية في العمــل تتــضمن

العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة، والابتكار، والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود.

وأورد (المجذوب، 2005) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد في بلورة التحليل للإحلال الوظيفي، من أهمها: الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز، وتحمل مسؤولية ما فُوِّض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات، وإعطائهم مساحة من الحرية يتحركون خلالها بأريحية وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء، وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين، والحد في استخدام القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي.

ويحدد (العلمي، 2006) التحليل للإحلال الوظيفي في إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقة، والاحترام، والتعاون المتبادل، والمشاركة في القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع، في حين يحدد (Banai,& Reisel, 2007) أن التحليل والتصميم للإحلال الوظيفي تتمثل في توقعات الأفراد بأن المؤسسة التي يعملون بها، يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين المعنويات والجودة والإنتاجية.

وقد لخص (Hutchens, 2009) التحليل والتصميم للإحلال الوظيفي في الاختيار بين البدائل المتاحة للمنشأة، من أجل وضع نظام للوظيفة العامة مستخدماً خرائط انسياب العمل (flows work)، وإشغال الوظائف (Staffing) ووضع العاملين في أماكن محددة، وتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين المهنية عن طريق التدريب، وتحديد تعويضات العاملين وحقوقهم، بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين العاملين.

ثالثاُ: الاختيار والتعيين:

ُتعدُّ عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف إذ لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار الأصلح من بينهم (عبوي، 2006).

إن الاختيار يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الإستراتيجية وتوظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية (المغربي، 2007).

وُتعدُّ عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف، الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، حيثُ تعدُّ هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أنّ الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أنّ الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار .(Liou & leiner, 2004)

ويرى (السلمي، 2001) أنّ خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

معايير الاختيار:

من البديهي توافر عدد من المواصفات والخصائص في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص تكون مستمدة من تحليل الأعمال بقصد الحصول على مستويات عالية من الأداء من أبرزها:

1- مستوى التعليم: حيث تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل ويكون محدد في بطاقة توصيف الوظيفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظيفة (زويلف، 2001).

2- الدورات التدريبية: تفضل المؤسسات وجود عدد من الدورات التدريبيـــة لـــدى الأفراد المتقدمين للوظيفة.

3- الخبرة السابقة: حيث تفضل معظم المؤسسات ممن لديهم خبرة سابقة في العمـــل من المرشحين للوظائف التي سيشغلونها لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً ميسوراً بالنسبة لطالب الوظيفة (الهيتي، 2005).

خطوات الاختيار

هنـــاك مراحـــل عديدة للاختيـــار وفيما يلي أبرزهـــا: (مـــصطفى، 2008) (زويلف، 2001) (العقيلي، 2005):

1- استقبال طالب الوظائف: يتم استقبال طالبي الوظائف بغـــرض التـــزود بـــبعض المعلومات المتعلقة بالعمل، والشروط الـــلازم توافرهـــا فـــيمن سيـــشغل هـــذه الوظائف، وعلى ضوء هذه المعلومات يتم اتخاذ القرار لطالب الوظائف بـــشغل أو عدم شغلهم لتلك الوظائف.

2- المقابلة الأولية: وتهدف إلى التأكد من توفر شروط أساسية لقبول المرشح للعمل. فقد تتطلب الوظيفة سناً معيناً، أو يكون العمل قاصراً على الرجال دون النـــساء، أو استبعاد الذين لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية.

3- الاختبارات: وتجرى هذه الاختبارات لتحديـــد المـــستوى العلمـــي للمرشـــحين للوظائف حسب تخصصاتهم، وعادة ما يكون لهذه الاختبارات جزء من الدرجـــة الكلية للمرشح للوظيفية.

4- المقابلة: وتعتبر المقابلة من أكثر الوسائل شيوعاً في المؤسسات وهي: محادثـــة شفوية تتم بين طرفين، الطرف الأول: ممثل عن إدارة الموارد البشرية والطرف الثاني: المرشح للوظيفة.

5- الاختيار الأولي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شـــاملة لكـــل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة، ومقارنة ذلك مـــع نتيجـــة الاختيار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة.

6- القرار النهائي: ويأتي هذا القرار في ضوء إجراء العديد من التحليلات للبيانات وبعد أخذ رأي المدراء والقادة الإداريين، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة، أو إلى الجهة المناطة بعملية التعيين.

7- التعيين: يمثل التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب. ثم الاختيار، وتنتهي بالتعيين، ويتضمن التعيين نقطتين أساسيتين هما: (جواد، 2010)

1. إصدار القرار للتعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء مباشرة من عملية الاختيار، والاتفاق على المرشح وعلى كافة التفاصيل المتعلقة بالوظيفة من راتب وميزات وحوافز.
2. التهيئة المبدئية: حيث يتم تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه، وذلك من خلال تعريفه بمهامه، ومسؤولياته، وبأهداف المؤسسة، وسياساتها الرئيسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسائل منها: الكتب، والنشرات وأدلة العمل، وغيرها من الزيارات الميدانية.

وهناك خطوات هامة لإنجاح عملية تهيئة الموظف من أبرزها:(السالم والصالح، 2002)

1. استقبال الموظف الجديد، والترحيب به من قبل رئيسه المباشر.
2. تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له.
3. تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل.
4. تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة.
5. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:
6. تثبيت الموظف وتمكينه وذلك بعد امضاءه الفترة الزمنية المحددة له بنجاح.

رابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية:

وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة. (أبو شيخة، 2001) وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط

البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البـرامج أو إخفاقها، والوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المؤسسة هي المسؤولة عـن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المؤسسة وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في المؤسسة احتياجات تدريبية اعتياديـة تتعلـق بتدريب العاملين الجدد، وتدريب العاملين الحاليين لأغراض الترقية، ويجد احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص، والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية، كأن تجد المؤسسة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث.(الهيتي، 2005)

تهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى إجراء مناقشات مـستمرة مـع العاملين والاستماع إلى اقتراحاتهم، وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل. ومن مزايا هذه الطريقـة أنـه تتـيح للموظف أن يُظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجـة ذلـك بالتدريب، ومن عيوبها أنّ كثيراً من العاملين يحاولون اسـتغلالها للحـصول علـى دورات كثيرة.(برنوطي، 2007)

كما يستدل من خلالها النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيهم، ومتى، وأين يمكن تدريبهم، ولكن من عيوب هذه الطريقـة تحيـز بعض العاملين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض العاملين لأكثـر مـن دورة تدريبية على حساب الآخرين.(بلوط، 2002)

كما تهدف أيضاً إلى القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة العاملين فـي المنشأة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب، وهذه طريقة غير مكلفة غير أن المعلومات المستفادة منها لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة العاملين للتدريب، فالعينة قد لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة العاملين للتدريب، بينما تكون الفئات الأخـرى من الأفراد الذين لم يدخلوا ضمن العينة بحاجة لتدريب معين، وهنـا تكـون نتـائج الدراسة غير دقيقة لاتخاذ قرار على ضوئها. (Armstrong, 2006)

وتهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل تقييم أداء العمل، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية، والجودة، والوقت، والتكاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلاّ أنهُ يعاب عليها أنَّ بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاشه مع الموظف; لإشعاره بمواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها (حسونة، 2008).

لا بدَّ من وضع خطة لكل عمل تدريبي لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية، حيث تشتمل هذه الخطة عادة على عددٍ من العناصر المهمة، ويوضح الشكل رقم (3) أهم عناصر الخطة التدريبية:

شكل رقم (3)

عناصر الخطة التدريبية

مدخلات **Input**	العمليات **Process**	مخرجات **Output**
إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواءً المتدربين أو المدربين. مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب. معنوية: معلومات عن المنشاة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية.	وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من اجله.	أنسأنية: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب. مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة أنتاجية الفرد وتحسين أدائه. معنوية: وهي زيادة رضى الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية.
التغذية العكسية Feedbac: وهي المعلومات التي تبين مدى فاعليه التدريب وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ		

* المصدر: (الصالح، 2004). إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص 113.

خامساً: تقييم الخطة

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل، وتمثل الخطة نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

وتشير هذه الخطة إلى الإستراتيجيات التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين، وتشتمل على تكاليف مباشرة وغير مباشرة،مثل تكاليف التأهيل والتدريب سواءً المدربين أو المتدربين، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، والبساطة في القياس وما يعيبها هو أن التكلفة التاريخية للأصول البشرية لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للأفراد، والتي لا يمكن بدونها اعتباره أصلاً بشرياً، كما أن قيمة الفرد خلال فترة زمنية تتغير، سواءً بالزيادة لاكتساب قدرات جديدة، أو بالنقصان بسبب تقدم السن، أو المرض، مما يؤدي إلى وجود عائد غير سليم لقيمته الاستثمارية(aila, 2006،).

و تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجوعتين (Nguyen & Brian, 2005):

أ - فئة العاملين غير المهرة أو العاديين والذين يسهل إحلالهم بآخرين، ويتم تقسيمهم على أساس نفقات الاستدعاء.

ب- فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصول بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أي عدة بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم وتؤكد هذه الطريقة أن مدير ومراكز الاستثمار في المؤسسة يتنافسون من أجل الحصول على أيدي عاملة ذات مهارة نادرة، فالمدير الذي ينجح في الحصول على ذلك الفرد ذو المهارة العالية، ويمثل تكلفة الفرصة البديلة لذلك العنصر البشري والعمل على إيجاد أفضل الظروف الملائمة لاستقطاب الأيدي العاملة، إلا أنها لا تهتم إلا بفئة العاملين ذوي الكفاءة العالية والنادرة.

وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقاً، وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعدُّ الخطة ومهما كان الأمر فإن خطة العمل لا بدَّ وأن تعكس أهداف الموارد البشرية، واستراتيجيتها بعيدة المدى، وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:(عبد الفتاح، 2005)

1. خطة الانتقاء والتوظيف.
2. خطة الترقية والنقل والتقاعد.

3. خطة للتدريب التطوير.
4. خطة لتعديل الأجور والرواتب.
5. خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

وبعد أن تصبح الخطة معدةً للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ، وترجمتها إلى أعمالٍ وأفرادٍ يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلاً، ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها، والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهي تراقب وتقوِّم الخطة (الشريف، 1996):

أ- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المؤسسة؟
ب- هل الخطة فعّالة من حيث التكلفة والعائد؟
ج- ما هي ايجابيات وسلبيات الخطة على كل من المؤسسة والعاملين؟

إنَّ الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب وبالمواصفات الملائمة.(Banai,& Reisel, 2007)

مفهوم الدافعية:

لقد حظي تعريف الدافعية باهتمام عدد من الباحثين الذين أَظهروا اهتماماً بالأسباب، والأهداف التي تكمن وراء مشاركة الأفراد، أو عدم مشاركتهم في الأنشطة المختلفة، فقد أشارت التعريفات إلى أنه على الرغم من أن الأفراد يبدون متساويين في دافعيتهم للأداء إلاَّ أنَّ الأسباب وراء هذه الدافعية قد تختلف، وقد تباينت هذه التعريفات واختلفت، فمنها ما ركز على الدافعية الداخلية، ومنها ما ركز على الدافعية الخارجية، فقد عرَّف (أحمد، 2000) الدافعية بأنها: قوة ذاتية تحرك سلوك الفرد، وتوجهه لتحقيق غاية معينة، تشعره بالحاجة إليها ويستشعر أهميتها المادية أو المعنوية.

وعرفها سين (Singh, 2001) بأنها: "الرغبة داخل الفرد التي تدفعه إلى الأداء أو التصرف بطريقة ما".

ويؤكد روبنسون (Robbins, 2001) على أنها: مصطلح يشير الى القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة، وهذه القوة تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، وينظر ميكائيل (Michael, 2004) للدافعية على أنها: القوى التي تدفع الأشخاص لتحقيق الأهداف والرغبات، والأفكار التي يؤمنون بها في حياتهم، وأعمالهم وهي توجه ارتباطاتهم الفكرية والمتأثرة بالظروف الداخلية والخارجية.

ويرى(المغربي، 2007) على أن الدافعية للعمل عبارة عــن: "قــوة نفــسية فسيولوجية نابعة من النفس البشرية تحركها مثيرات داخلية كانت أو خارجية تــؤدي لرغبة ملحة للقيام بنشاط معين حتى تحقــق هذه الرغبة".

وتناولها(القريوتي، 2009) على أنها: "الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة; لتحقيق الأهداف التنظيمية، من أَجل زيادة قدرته عل تلبية احتياجاتــه، فهــي بالتالي محركات داخلية للسلوك".

وهي تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات وغيرها، وينظر إلى الدوافع على أنها حاجات أو قوى داخلية تشكل أساساً للسلوك (حريم، 2010).

فالدافعية عبارة عن: قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف، والسلوك، وهي غير مرئية لكن يحسى بها الفرد وتشكل لدية قوة دافعة تحثه على التصرف والعمل، من أَجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه(رضا، 2010).

وترى الدراسة بأن الدافعية هي: حالة داخلية أو خارجية تحث الفرد نحو الوصول إلى هدف معين.

أهمية دراسة الدوافع للعمل:

الدافعية موضوع يهمُ أي فرد من الأفراد؛ لأنها تعرفً بالأسباب التي تؤدي إلى تصرفات الإنسان، كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة و الوقاية منها، بل أن معرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة من الجماعــات ويوجههــا، ويعمل على تحفيزها على العمل والإنتاج، هذا فضلاً عن أن دراسة الدوافع لا تقتصر

أهميتها على النواحي العملية، فهي وثيقة الصلة بجميع موضوعات علم النفس، هــذا فضلاً عن أنَّ الدوافع لا بدَّ منها؛ لتفسير كل سلوك، إذ لا سلوك بدون دافع. والــدافع هو: كل حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة؛ حتى يصل إلى غاية معينة.(أبو شيخة، 2007)

وتلعب الدافعية الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل، وإشباع حاجات الفرد النفسية بما فــي ذلــك الــشعور بــالأمن، والاستقرار، وضمان الحصول على الحاجات والرغبــات، فهــي تــصقل وتــشكل شخصيته الوظيفية، فالفرد الذي يعمل في جو آمنٍ ومستقرٍ يساعده ذلك على تجــاوز مشكلاته بسرعة، بينما الذي يعمل في جوٍ مليئاً بعدم الشعور بالأمن والاستقرار فــإن ذلك يؤثر على تجاوزه مشكلاته، وعدم تكيف شخصيته مــع الآخــرين. (الدقامــسة، وسليم، 2001)

إن أهمية الدافعية تكمن في اســتخراج كامــل طاقــات المــوارد البــشرية، والحصول على أفضل إبداعها، ولها تأثيراً على الأداء والرضا الوظيفي، والــولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد فــي المحافظــة علــى الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلــة بين المؤسسة والعاملين (الحوامدة والمعايطة، 2003).

ويشير (جواد، 2010) والمشار له في دراسة (البادي، 2011) إلى أن الدافعيــة تتوقف على عوامل مادية، ونفسية، واجتماعية، وما يحيط بأعضائها من جو مــادي ومعنوي، ويتحدد مستواها بمدى إرضاء الجماعــة لحاجــات أعــضائها العــضوية والنفسية، والاجتماعية، فالدافعية مرهونة بعوامل وظروف من أهمها: ظروف بيئــة العمل الجيدة، الأجور المعقولة العادلة، القيادة الديمقراطية، وتقدير منصف لا تحيــز فيه لمجهود الموظف وتشجعه على ما يقوم به من أعمال، وإشراكه في وضع خطط العمل والاستماع لشكواه إن شعر أَنه ُظلم، وإتاحة فرص التقــدم والترقيــة أمامــه، وإشعاره أنَّ المؤسسة تهتم براحته وكرامته، أما أهم ما تحققه الدافعية في العمل فهو وجود أقل قدر من الصراع بين الأفراد، وقدرة الجماعة علــى التكيــف للظــروف المتغيرة، وإيجاد اتجاهات ايجابية نحو العلم، والزملاء، والرؤساء.

النظريات المفسرة للدافعية

لقد احتلت الدافعية مجالاً واسعاً من البحث والدراسة في العقود الأخيرة من القرن الماضي، مما أدى إلى بناء نظريات مستقلة للدافعية؛ لما لها من دور وأهمية في تفسير السلوك الإنساني, ومن أبرز النظريات المفسرة للدافعية:(عساف، وعساف، 2007)

1- الاتجاه السلوكي:

يفترض أصحاب هذا الاتجاه أنّ الدافعية حالة تسيطر على أداء الأفراد وتظهر على شكل استجابات مستمرة ومحاولات موصولة، بهدف الحصول على التعزيز المطلوب، وبذلك يكون السلوك محكوماً بهدف الحصول على التعزيز، وعموماً فإن تركيز النظريات السلوكية على المكافآت الخارجية وأهميتها في إثارة السلوك وتوجيهه وإدامة النشاط لدى الفرد لتحقيق الأهداف وتشكيل السلوك وتعديله لا يعني عدم اعترافها بدور الدوافع الداخلية، ولكن لم يتحدث أنصار هذه النظريات بشكل مباشر وصريح عنها فكان ذلك موضع انتقاد من قبل العديد من الباحثين.(العميان، 2008)

2- الاتجاه الإنساني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّ الإنسان يتأثر على نحوٍ واضح بسلسلة من الدوافع التي تتجاوز الحاجات الغريزية، كما أكدها التحليليون، أو السلوك المكتسب والتعلم بالنموذج كما عرضه السلوكيون, ومن أَبرز رواد هذا الاتجاه (ماسلو) والذي يعيب على التحليل النفسي، تجاهله التنوع الأساسي للإنسان، حيث رتب (ماسلو) الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم، حيث حاجات تحقيق الذات، ولا يمكن الإنتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل، وذلك وفقا للتقسيم الآتي: الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، الدوافع الاجتماعية (الحب والإنتماء, وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات) (العطية، 2003).

3- الاتجاه المعرفي:

إن النظريات المعرفية تشير إلى أنّ السلوك يتحدد من خلال تفكير الفرد، واعتقاداته، وأهدافه، وتوقعاته، ومن هنا تفترض بعض هذه النظريات أن لدى الفرد

حاجات أساسية لفهم البيئة، وللشعور بالكفاية، وللتنظيم الذاتي، وللتعامل النشط مع العالم من حوله، ويتفق هذا الافتراض مع ملاحظات (بياجيه) حول التوازن الذي يقوم على تذويب المعلومات الجديدة بشكل يجعلها تتسق مع الأبنية المعرفية لديه، وهو ما يشار إليه بالفهم. وفق هذه النظريات يعمل الموظف بجد ونشاط رغبة منه في الوصول إلى الفهم ولأنه يستمتع بما يقوم به من عمل، لذا فإن الاتجاه المعرفي في تفسير الدافعية يركز على الدافعية الداخلية.(راتشمان، 2001)

وكما يشير (أبو شيخة، 2007) فإن الدافعية طاقة كامنة لا بد من وجودها لحدوث التصرف أو السلوك وأيضاً لتطويره وتنميته لدى الفرد. وعندما تنطلق هذه الطاقة فإنها تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسينه واكتساب معارف ومهارات جديدة ومعقدة، وتبني طرقاً فعالةً في معالجة المعلومات، التي يحصل عليها الفرد، ولعل دافعية الإنجاز من أكثر أشكال الدافعية اهتماماً من قبل العلماء، إذ تمثل أرقى الدوافع الاجتماعية التي يسعى الإنسان لتحقيقها, وتعد دافعية الإنجاز (Achievement Motivation) شكلاً من أشكال دافعية الإنجاز التي يكون التركيز فيها على المهام والنشاطات.

نظرية التوقع:

وضعها فكتور فروم عام (1964)، وتشير إلى أن الرغبة والميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل، أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما تشير إلى أنَّ استمرارية الأداء، وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.(الحارثي، 1999: 25)

وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة عوامل هي (التكافؤ، والمنفعة، والتوقع) وتعتبر هذه الدوافع حصيلة التكافؤ مع التوقع، والنتيجة تعني أنةَّ بإمكان الإدارة تحفيز الأفراد،عن طريق زيادة مقدار النتائج الإيجابية، التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد، وتقوية العلاقة ما بين العمل والنتيجة. (حسن، 2000: 123)

وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد بمستوى عال حين يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييمٍ جيدٍ للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي

إلى مكافأة مثل: زيادة الأجر، الترقية، وأن تلك المكافآت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعامل. وعليه فإن النظرية ترتكز على ثلاث علاقات هي:

1. إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي لأنجاز العمل.
2. العلاقة بين الأداء والمكافآت: درجة اعتماد الفرد في أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.
3. العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية، أو درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجته، وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد. (العطية، 2003: 129-130).

وعليه فإن الفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حافز الفرد ودافعيته نحو بيئة العمل بدرجة أقوى، فهذه النظرية تربط بين جهد الأفراد وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آرائهم. وأن نظرية التوقع في الرضا الوظيفي – من وجهة نظر إدارية – لها أهمية للأسباب التالية:(حريم، 2010: 137)

1. تركز على معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد على إشباعها.
2. تحاول الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه من نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

ومن الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، حيث تنبه إلى ضرورة الأخذ في الإعتبار ما يلي: (العميان، 2008: 291)

1. تحاول معرفة العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أولوية قصوى، والحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
2. لأنها تحدد مستويات الأداء المرغوبة، وتوضيحها للعاملين وتطلعهم عليها.
3. تضع أهداف إدارية قابلة للتحقيق.
4. تربط النتائج والعوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية، أي ربط العائد بالأداء.

5. تأكد من أن مقدار المكافآت كبيرة لدرجة كافية.
6. التأكد من أن نظام المكافآت بصفة عامة عادل لكل الأفراد.

نظرية ذات العاملين (نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع):

وضع هذه النظرية العالم (هيرزبرج) حيث تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل هي: عوامل الوقاية، وعوامل الدفع (إدريس، والمرسي، 2002).

المجموعة الأولى: العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة: وتؤدي هذه العوامل إلى وجود حالة عدم الرضا عند الوظيفة، ومن ثمَّ فإن توفر هذه العوامل يعود إلى الرضا، وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد وتتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة، وظروف العمل، وموقع ومكان العمل، والأجور، وسياسات الشركة، ونوعية الإشراف، وطبيعة العلاقات، ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة وأطلق (هيرزبرج) على هذه بالعوامل بالعوامل الوقائية، أو الصحية، أو الصيانة أو العوامل المانعة.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة: وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، و توافرها يؤدي إلى حالة الرضا، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية، والأنماط السلوكية الإيجابية وأنَّ عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا، ولكنه في الوقت نفس لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل: الإنجاز، والاعتراف، وطابع التحدي في العمل، والمسؤولية، والنمو، والتقدم، والتعلم، وعمل ذو معنى تام. وتقدم نظرية (هيرزبرج) إسهامات عظيمة في كيفية التفسير، والتنبؤ، والتحكم في السلوك الإنساني، فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المؤسسات بتحسين سياساتها الإدارية، وأنماط الإشراف وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد، وإنما يمكن أن تقوم هذه العوامل بالحدِّ من شعور الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا.(حريم، 2010)

أبعاد الدوافع التي شملتها الدراسة:

1. الدوافع الاقتصادية:

تُعد الدوافع الاقتصادية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة العمل الإداري والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

إن استفادة إدارة المؤسسات الإدارية، من الاهتمام بالدوافع الاقتصادية، يكون في سبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازية العاملين العاملين فيها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاّع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الدوافع الاقتصادية، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذهِ النواحي الأساسية داخل المؤسسة الإدارية، (Ostroff , 1992 , P.963 – 674).

ورأى (Luthans , 1992 , P. 114)، بأنَّ للدوافع الاقتصادية أبعاداً مهمة، تتمثل في كونها تعكس البُعد العاطفي عند العاملين، إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائهِ في المؤسسة، وكذلك أنه وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة، بالإضافة الى أنها تُمثّل أنماطاً متعددةً من الاتجاهات والعلاقات، حول طبيعة العمل القائم في المؤسسة، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المؤسسة للموظفين، وحول طبيعة فرص الترقية الممكنة في المؤسسة وحول أساليب الرقابة وطرق الإشراف المعمول بها مع العاملين، وحول سمات العلاقات القائمة بين العاملين أنفسهم.

وحدد (عساف، وعساف، 2007) عوامل رفع الدوافع الاقتصادية بين العاملين بعاملين:

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم، وتفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون فيها، ويجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغباتهم التي تساهم إذا تحققت في

زيادة الدافعية لديهم، ويشتمل هذا الأسلوب على خطواتين هي:

1. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي تم الإتفاق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
2. المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

ب- الاعتراف بجهود العاملين، حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء خطابات شكر، أو أوسمة، أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أُخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

2. الدوافع النفسية:

الدوافع النفسية من الحاجات الأساسية اللازمة للتوافق النفسي والصحة النفسية للفرد، وهي محركً للفرد لتحقيق أمنه، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بغريزة المحافظة على البقاء وتتضمن الحاجة إلى الأمن،الحاجة إلى شعور الفرد أنه يعيش فى بيئة مشبعة للحاجات، وأنَّ الآخرين يحبونه ويحترمونه ويقبلونه داخل الجماعة، وأنه مستقر وآمن أسرياً، ومتوافق اجتماعياً، وأنه مستقر فى سكن مناسب وله مورد رزق مستمر، وأنه آمن وصحيح جسمياً ونفسياً، وأنه يتجنب الخطر ويلتزم الحذر ويتعامل مع الأزمات بحكمة، ويأمن الكوارث الطبيعية، ويشعر بالثقة، والاطمئنان والأمن والأمان.(أبو شيخه، 2007)

ويعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن، والطمأنينة له، وللمحيطين به،والإحساس بأنه بمنأى عن المخاطر التي تهدده مباشرة، كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وأنَّ شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكرياً ونفسياً مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية توفير الأمن للعاملين فيها، لخلق روح من الإبداع بين العاملين(ثومسون، 2004).

ويشير كل من (الحراحشة، والبشابشه، 2006) إلى أنه يمكن التعبير عن الدوافع النفسية في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار، أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق، أو الحوادث، وأخطار التهديد، والحرمان من الأمن الاقتصادي، فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث، والمرض، والشيخوخة، والتأمين على الحياة، ونحوها تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن، وثمَّة نوعٍ آخر من حاجات الأمن، وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد الحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ فيها بالمستقبل، كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد أسرته.

وعليه فإن العمل الذي لا يشبع الحاجات النفسية لا يكون قادراً على زيادة دافعية الفرد, الذي يصبح مشغولاً بهذه الحاجات الجديدة، وتشمل حاجات الأمن، والأمن النفسي كذلك، أما المقصود بالأمن النفسي فهو الشعور بالاطمئنان في العمل. والفرد الذي يشعر أنه مهدد بالطرد من العمل لن تكون دافعيته إلى العمل قوية، لهذا فإن العاملين في القطاع العام يشعرون عموماً بالأمن النفسي مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص الذين يشعرون طول الوقت أنهم مهددون بالفصل (McClelland &Burnham, 2003).

وتحقيق الدوافع النفسية من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات أهدافها في تنمية العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد، فمن خلال

تحقيق هذه الحاجة يصبح بإمكان المؤسسة أن تحتفظ بقوة عمل مستقرة بطموحات عالية راغبة في أداء العمل مقبلة عليه(راتشمان، 2001).

وبناءًا على ما سبق فالدوافع النفسية هي حاجة فسيولوجية نفسية هامة يعطيها الموظف الأولوية في إشباع حاجته، وإذا كان إشباعاً سلبياً لهذه الحاجة فقد يؤثر على الموظف واستقراره ودافعيته.

3. الدوافع الاجتماعية:

إن الإنسان اجتماعي بطبعه يرغب أَن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق انتمائه ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وأن العمل الذي يزاوله الإنسان فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه، وأن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثمَّ إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل، وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه، وتشتمل الدوافع الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين، وتكوين علاقات وصداقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، والحاجة إلى الإنتماء لجماعة عمل معينة(عبد الحميد، 2003).

والدوافع الاجتماعية تتمثل في رغبة الفرد ببناء علاقات صداقة وتفاعل مع الآخرين. ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال تأسيس علاقات الصداقة والحب وسائر أنواع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة الإنتماء عالية يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الغير، والبحث عن الدعم النفسي، ويحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر الود مع غيرهم.(العميان، 2008)

ويركز (غولام).(Ghulam, 2001) على أهمية شعور الفرد بأنه محط اهتمام الآخرين، ومحبتهم، وموضع تقديرهم، واحترامهم، وأنه ينتمي إلى شبكة اجتماعية توفر لأعضائها التزامات متبادلة، وحدد ثلاثة أنواع للدعم الاجتماعي هي: الدعم العاطفي الناشئ عن العلاقات الحميمة، ودعم التقدير الذي يعمل على إشباع الحاجات للاعتراف والتقدير وتدعيم الإحساس بقيمة الذات، ودعم الانتماء الذي يدعم الإحساس

بالانتماء وعضوية الجماعات الاجتماعية، وينظر (ايستبوري وآخـــرون).(Eastbury, et.al, 1994) لتحقيق الدوافع الاجتماعية باعتبارها تغذية راجعة تساعد الفرد في تقويم سلوكياته وأفكاره وفقاً لما يحصل عليه من الأعضاء الآخرين في شبكته الاجتماعيـــة، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

4. الدوافع المهنية:

وهي العمليات التي يسعى من خلالها الشخص إلي تطوير إمكاناته، وإلى فهـــم ذاته وتقبلها، وإلى التكامل أو الاتساق بين دوافعه، ويتضمن تحقيـــق الـــذات بعـــدين يقيسان التوجه الشخصي وهما: الاقتدار على الزمان، والتوجيه من الداخل، وعـــشرة أبعاد في هذين البعدين هي: قيم تحقيق الذات، والحضورية، والحـــساسية للمـــشاعر، والتلقائية واعتبار الذات- تقبل الذات وطبيعة الإنسان، وتجاوز المتناقـــضات، تقبـــل العدوان، والمقدرة علي إقامة علاقات ودية.(Gibson, 2004)

وتشير إلى القوى الدافعة للفرد من أجل تحقيق التفوق والإنجاز والكفـــاح مـــن أجل النجاح بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في القيام بمهـــام صعبة وتحمل مسؤوليات أكبر وتتضمن تحدي العمل السابق والبحـــث عـــن وســـائل لتنمية قدراتهم، ونقل أفكارهم للآخرين واتخاذ قرارات مناسبة فـــي مواقـــف مختلفـــة (المحاسنة، 2005).

والدوافع المهنية تشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كـــل قدراتـــه ومواهبـــه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تـــصل إليـــه، وهـــذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود، وإنما يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم، وغايات عليا، مثل الكشف عن الحقيقة، وخلق الجمال، وتحقيق النظام، وتأكيد العدل، مثل هذه القيم والغايات تمثل حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام، والأمان، والحب، والتقـــدير، وهـــي جـــزء لا يتجزأ من الإمكانات الكامنة في الشخصية الإنسانية التي تلح من أجل أن تتحقق لكـــي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها، أو حاجاتها.(Hannabuss, 2006)

5. الدوافع العلمية الثقافية

تشير الدوافع العلمية الثقافية إلى الميول التي تدفع الفرد إلى تطوير قدراته الكامنة، المعرفة، والمهارة وتحقيق أقصى الطموح من خلال البحث عن كل ما هو جديد في مجال تخصصه، وتشمل البحث عن التعمق في التخصص، ومواكبة التغيرات في مجال عمله، تطوير أنفسهم وذلك بالتعرف على أساليب عمل جديدة (المحاسنة، 2005).

كما تهدف الدوافع الثقافية إلى تطوير نظم العمل وأساليبه، وزيادة مهارات وقدرات الموظف ورفع كفاءته الإنتاجية عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للتدريب على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل، ولا شك أن التنظيم والأساليب الإدارية الحديثة تلعب دوراً هاماً في تقليل تكلفة العمل المادية والبشرية، وتسهم في اختصار الوقت المطلوب لتنفيذ واجبات العمل وتوفير القوى العاملة اللازمة لأعمالها إذا كانت تلاءم البيئة الإدارية المحلية التي تخدمها.(Al- Adham, 2006)

ويذكر(Marcel, et.al, 2006) أن هناك عدداً من العوامل تسهم في تشكيل الدوافع العلمية الثقافية منها:

1. الخبرة الشخصية: وتتشكل من خبرات الفرد التي اكتسبها من خلال تفاعله مع الحياة بما في ذلك خبرات النجاح والفشل.
2. خبرات الآخرين: وهي تمثل مخزون الخبرات للأفراد الذين يتشابهون في خبراتهم.
3. الإمكانات والقدرات: يعد التحصيل العلمي مؤشراً دالاً على ميول الفرد.
4. السمات الشخصية للفرد: مثل القدرة على التحمل، والديناميكية في العمل، وروح القيادة والإتقان، والأناقة والترتيب، والطموح، والميل للعمل مع الآخرين والتواصل مع الآخرين، وكلها تعتبر سمات شخصية وتعد من العوامل التي تؤثر في الميول.
5. الحاجات المتعلقة بالقيم المكتسبة: فالإنسان مركب من مجموعة حاجات ورغبات تشير إلى ميوله لتنفيذ مهام معينة، أو اتخاذ وضعيات معينة، وهذه الحاجات

تتعلق بالسمات الشخصية، والجسمية، والوضع الاجتماعي، والبيئة الشاملة للأهل والمجتمع، ووضع سوق العمل في وقت إنهاء التعليم، بالإضافة لحاجات المهنة، ومتطلباتها، والدخل المادي الذي تجلبه للفرد.

العلاقة بين الإحلال الوظيفي والدافعية للعمل:

يعتمد نجاح المؤسسات بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تنبع أساساً من أعضاء المؤسسة، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في المؤسسة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كمـا تعطي تقديراً لدى العملاء (برنوطي، 2007).

يُعد تخطيط الإحلال الوظيفي عاملاً هاماً تتوقف عليه إستراتيجية المؤسـسة المستقبلية التي تتطلع لتحقيق الميزة التنافسية، حيث توفر وتلبـي حاجـة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البـشرية المناسـبة، والمدربـة والمؤهلـة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليميـة، تـضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقـق المؤسـسة أهـدافها الإستراتيجية المتمثلة في الميزة التنافسية (Soltani, et, al, 2009).

وخطط الإحلال الوظيفي تدعم قوة أي منظمة في تميزها عـن المؤسـسات الأخرى، وتُعد عنصراً بارزاً في المنافسة السوقية، كمـا يوجـب علـى منظمـات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابك مع عدد من المحاور الرئيـسية أولهـا: العملية الإدارية على اعتبار أنها مطلب أساسي تبـدأ بالأهـداف، ورسـم الخطـط الإستراتيجية، وتوفير التكامل التنظيمي، والاتصالات على كافة المستويات الإداريـة والقيادية، أما المحور الثاني: يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنـشطة، والعمليات المختلفة، والتي ترتكز علي الأدوار السلوكية للمشاركة فـي القـرارات وفرق العمل، والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يشعل الحماس ويساعد على الابتكـار وينمي الإحساس بالمسؤولية. (Wirtz, et., al, 2008)

إن احترام الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للعاملين، وتـوفير جـو مـن العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتـشجعهم علـى تقـديم أفكـارهم

ومقترحاتهم، وآرائهم، يضفي إحساساً لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة التي يعملون بها، واحترام الإدارة للعاملين يسهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وتصوراتهم بأن المؤسسة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم، وزيادة الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. (المغربي، 2007).

إنَّ المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي، وتقوم على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإزكاء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي بالتأكيد سوف تزيد من درجة فاعلية عامليها ورضاهم عن أعمالهم.

يرى (جبر، 2006) أن الدوافع ترتبط بالحالة البدنية والعلاقات الاجتماعية للفرد، وكذلك مدى إشباع الدوافع الأولية والثانوية وقد صنفت العوامل في مكونين: أحدهما داخلي يتمثل في عملية التوافق النفسي مع الذات، والآخر خارجي يظهر في عملية التكيف الاجتماعي مع الآخرين والتفاعل معهم بعيداً عن العزلة والوحدة، التي تخل بالتوازن النفسي للعاملين وتؤثر على مستوى توافقهم الاجتماعي.

أما (الصرايره ومقدادي، 2002) فتناولا الدوافع في بعدها الاجتماعي، حيث يرى أنَّ الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يسعى دوماً لإشباع حاجاته النفسية، والاجتماعية، من خلال تنمية اهتماماته الاجتماعية وتطوير أسلوب حياة خاص يجعله قادراً على التفاعل مع الآخرين وبالتالي تحقيق الحاجة إلى الأمن النفسي.

ويؤكد (Torre, 2006) على أن إيمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم، على أنها حيوية، ومهمة في عمل المؤسسة، وتطورها، واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود، عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسون بأنَّ الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها، في حين أن إخفاء جهود الجماعة وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط

الروح المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم، مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيّرون الأعمال المميزة بأسمائهم.

ويتطرق (الطراونة، 2003) إلى أن مؤشرات الدوافع يؤدي إلى انخفاض مناخ العمل السائد في المؤسسات، حيث يؤدي إلى ضعف سيادة التفاعل، والحوار بين الأفراد، وإلى عدم وجود التعاون والإنسجام بين العاملين والإدارة، وتقليل فرص النمو، والتطور، وتحقيق الطموحات الفردية، وضعف طرق وأساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمؤسسة.

ويركز (الجوفي، 2006) على المرؤوسين توقعاتهم بأن المؤسسة التي يعملون بها، لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم، لعدم كفاءة النظام الإداري، والرؤساء، ونظام المعلومات، وإلى تخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق، والافتقار إلى قنوات وفرص سانحة للتعبير عن آرائهم بسبب تخوفهم من ردود الرؤساء، والتي غالباً ما يعمل المديرون على التهديد بالعقاب.

في حين يركز (القريوتي، 2009) على أهمية التوافق والقبول بين الفرد وزملائه حيث تؤدي إلى ارتفاع روح الفرد المعنوية وشعوره بأنه مقبول من قبل زملائه الذين يعملون معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، وأن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تؤدي دوراً كبيراً في خلق هذا الجو.

وتكمن العلاقة بين خطط الإحلال الوظيفي والدافعية للعمل في كونهما يصبان في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يتعامل معه العاملون في المؤسسات العامة، من منطلق كون الدوافع، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المؤسسة، فإذا شعر الفرد أنه يمتلك مؤشرات الدافعية في عمله فإنه يكون أكثر قابلية لتحقيق الاستقرار في العمل والمحافظة على الوظيفة

التي يشغلها، ويكون أقل قابلية للتوجه نحو تغيير طبيعة العمل أو الإنتقال إلى موقـــع آخر من مواقع العمل.

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، وتم الاعتماد في ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (المسعودي، 2011) دراسة بعنوان "أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى العاملين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى العاملين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1585) عاملاً وموظفاً، موزعين على الدوائر الحكومية في هذه المحافظات، وبلغ عدد المبحوثين الذين وزعت عليهم الاستبانة (349) إستبانة، ووضحت الدراسة أن البيئة التنظيمية الداخلية كانت ايجابية وبمستوى متوسط، وأظهرت الدراسة كذلك أن الدافعية للعمل كانت ايجابية وبمستوى مرتفع، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد البيئة التنظيمية الداخلية (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، جماعة العمل، سياسات المؤسسة)، في الدافعية للعمل، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، ظروف العمل) في الدافعية للعمل. وتوجد فروقٍ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو أثر الدافعية للعمل تعزى لمتغير (العمر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الدافعية للعمل

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الدائرة، المحافظة، النوع الاجتماعي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

وأجرى (البادي، 2011) دراسة بعنوان"أثر المناخ التنظيمي على مستوى الدافعية للعمل دراسة تطبيقية على موظفي ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على مستوى الدافعية للعمل في ديوأن البلاط السلطاني في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة بلغت (629) مفردة، أعيد منها ما مجموعه(528) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. إن مستوى إدراك العاملين في ديوان البلاط السلطاني لكل بعدٍ من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الدافعية للعمل جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الدافعية للعمل، وأن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (59.8%) من التباين في مستوى الدافعية للعمل.
3. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات وهي (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، ووجود فروقاً دالةً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارك المبحوثين لمستوى الدافعية للعمل تعزى للمتغيرات وهي(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وأجرى (كامل، 2010) دراسة بعنوان" المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره في استراتيجيات الإحلال الوظيفي في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية، تكونت عينة الدراسة من (146) مبحوثاً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثرٍ لإدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الإحلال الوظيفي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (41.9%) من التباين في استراتيجيات الإحلال الوظيفي.

وأجرى (النعيمي، 2010) دراسة بعنوان "مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للإنجاز: بالتطبيق على بيئة بعض كليـات الجامعـات السعودية"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك طـلاب الجامعـات لتـأثير البيئـة التنظيمية الداخلية للكلية أو الجامعة على دافعية هؤلاء للإنجاز، بالتطبيق على عينة من طلاب ثلاث كليات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، وتكونـت عينـة الدراسة من (850) طالباً وطالبةً موزعين على الكليات الثلاثة مـشكلة مـا نـسبته (12%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: يدرك طلاب الجامعـات السعودية تأثير البيئة التنظيمية على دافعيتهم للإنجاز بدرجة متدنية نسبياً وتحديدا فوق درجة الوسط بقليل، وكذلك ارتباط عناصر البيئة التنظيمية بعلاقات ارتبـاط طرديـة، ووجود فروق في مستوى إدراك الطلاب لتأثير عناصر البيئة التنظيمية على دافعيـتهم للإنجاز بسبب اختلاف بعض متغيراتهم الفردية والأكاديمية.

وأجرت (القرشي، 2008)، دراسة بعنوان" التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)" وهدفت الدراسة إلى تحديد واستخلاص مؤشرات محافظة جامعة أم القرى على نمو وجودة مواردها البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي، وقد شملت هذه الدراسة (750) مبحوثاً، وبينت أهم نتائجها وهي أنَّ هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الإستراتيجي وقدرات الجامعة في بناء الموارد البشرية المميزة، وبينت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الإدارة العليا مسؤولة بالدرجة الأولى عن التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعة، وأنها تستعين أحياناً بالمتخصصين والمستشارين في إدارة التخطيط.

وفي دراسة قام بها(العطوي، 2007) بعنوان " أثر تقويم الأداء فـي الدافعيـة للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية الـسعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عدالة وموضوعية وفعاليـة نظـام تقـويم الأداء في الدافعية لدى العاملين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك بالمملكة العربيـة السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اسـتبانة لغـرض جمـع البيانـات، وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في القطاع الـصحي فـي

منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وشملت الأطباء والفنيين، والممرضـــين، والإداريين، وبلغ حجم العينة (582) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة مـــن النتائج كان من أبرزها:

1. أن مستوى الدافعية لدى العاملين كان مرتفعاً.
2. أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
3. أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الدافعية في الشؤون الـــصحية بمنطقـــة تبـــوك فـــي المملكـــة العربيـــة الـــسعودية تعـــزى للمتغيـــرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمـــي، الخبـــرة، طبيعـــة العمل، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).

وأجرى (أبو شيخة، 2007) بعنوان" الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية" تهدف هذه الدراســـة إلـــى التعرف على دوافع العاملين في شركات الأدوية الأردنية، وإلى الوقوف على ترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، وإلى معرفة إن كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد العينة نحو دوافعهم في بيئة العمل تعزى لأي من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية، وأجريت الدراسة على عينـــة عـــشوائية قوامهـــا (120) موظفاً وموظفة موزعين في منطقة أمانة عمان الكبرى على خمس شركات أدوية أردنية يزيد عدد العاملين في كل منها عن (250) موظفاً وموظفةً، وأظهـــرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العاملين وكل من المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والجنس، والوظيفة، والفئة العمرية، ومدة الخدمة فـــي الشركة، وإجمالي الراتب أو الأجر، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية في ســـعيها لتحـــسين إنتاجية العاملين.

وأجرى (البقار، 2006) دراسة بعنوان" تركيبة القوى العاملـــة فـــي الـــشركات الصناعية الهندسية والكهربائية بمنطقة طرابلس" تمثلت مشكلة الدراسة فـــي الخلـــل الواضح في تركيبة القوى العاملة وعدم تناسقها من حيث الكم، والكيف في الشركات

الصناعية الهندسية، والكهربائية، بمنطقة طرابلس والتي كانت من ورائه مجموعة من العوامل التي أدت إلى بروز هذا الخلل الذي بدوره أثر على إنتاجية هذه الشركات ومن أهم هذه العوامل: القصور وغياب التخطيط الدقيق والمدروس لاحتياجات الشركات الصناعية من الموارد البشرية، وغياب الوصف الوظيفي وعدم تقيد الشركات محل الدراسة بالقوانين واللوائح التي تنظم الملاكات الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- افتقار الشركات قيد الدراسة لمكاتب وأقسام لتخطيط القوى العاملة تقوم بأعمالها وتقدير احتياجاتها على أسس علمية دقيقة.
2- تفتقر الشركات قيد الدراسة إلى سياسات واضحة بخصوص الاختيار والتعيين.
3- عدم فاعلية البرامج التدريبية إلى حد ما لأنها لم تكن مخططة ومدروسة بشكل جيد.

وأجرت (عبدالفتاح، 2005) دراسة بعنوان"هيكل القوى العاملة الوطنية الإدارية في المنشات الصناعية الخاصة بمدينة جدة" وذلك بهدف التعرف على مدى مساهمة القطاع الصناعي الخاص في إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية، كذلك مدى مساهمته في أعداد هذه العمالة في المستقبل وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك نقص في إعداد العمالة الوطنية في مختلف المستويات الإدارية والفنية في منشآت العينة قامت عليها الدراسة لعدة عوامل منها:عوامل ترجع إلى العمالة الوطنية ذاتها بسبب عدم تقدمها لشغل الوظائف الشاغرة بالمصنع، وهناك عوامل ترجع إلى اقتناع رجال الأعمال بأفضلية العمالة الأجنبية عن الوطنية إما من واقع تجربة شخصية، أوبا يعاز من ذوي تجارب سابقة أو كلا الأمرين معاً.

وفي دراسة قام بها(المحاسنه، 2005) بعنوان "أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل على القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (450) فرداً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- أن المتوسط العام لمستوى الدافعية للعمل كان مرتفعاً.

2- وجود أثر لمصادر قوة القائد في دافعية العمل.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$) في اتجاهات المبحوثين لمستوى الدافعية للعمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة السابقة، والمستوى الوظيفي).

وأجرى كل من (المعشر والهيتي، 2004) دراسة بعنوان" تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية" هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وقد أجريت الدراسة على جميع كبار العاملين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعديهم. .وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120 فردًا استجاب منهم (71) فردًا، وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها: افتقاد المؤسسات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطًا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم" الأمين العام "وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

وأجرى كل من (جسار، والجادر، 2004) دراسة بعنوان "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى دور المكافآت المالية ومدى المساهمة في تحسين الوضع ليرقى للأنظمة الأكثر شمولية في المنطقة العربية وما يترتب على أداء العمل بوجه عام، تكونت عينة الدراسة من (300) فرداً، تم توزيعها بإشراف شؤون العاملين بوزارة المالية لدولة الكويت وبنسبة تساوي (20,4%) من عدد العاملين في الوزارة، أما بالنسبة لحجم عينة المدراء فكانت (85) استبانةً مقابل (215) للمرؤوسين، توصلت الدراسة إلى أن المكافآت المالية تحفز العاملين على تطوير وتحسين مستوى الإنتاجية.

وأجرى (الحراحشة، 2004) دراسة بعنوان "خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك: تطبيق نموذج هاكمان واولدهام" هدفت الدراسة إلى تحليل أَثر خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج هاكمان واولدهام على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ورضاهم الوظيفي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية من خلال الإِطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال استخدام استبانة (قياس خصائص الوظيفة) التي طورها هاكمان واولدهام، وبعد ذلك أجرى تعديل عليها لتناسب البيئة الأردنية، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (540) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية ولا سيَّما الراتب الإجمالي للوظيفة وبين مستوى الرضا عن العمل.

وفي دراسة قام بها(الحوامده، والمعايطه، 2003) بعنوان "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، وقد أشارت نتائج تحليل الإنحدار إلى أن دوافع العمل تتنبئ بما مقداره (40.8%) من التباين في السلوك الإبداعي.
2- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

وفي دراسة قام بها (البدري، 2002) بعنوان "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا"، تكونت عينة الدراسة من (2000) موظفاً من المستويات الإدارية الثلاث الأعلى، المتوسط،

التنفيذي، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى إشباع الحاجات الأساسية(دوافع العمل) وفقاً لهرم (ماسلو) للحاجات في قياس نظم القيم الشخصية التي تدفع وتـؤثر في سلوك العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك شعوراً بالنقص عنـد أفـراد العينة في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن، وأن أكثر الحاجات أهمية لـديهم هي الحاجة للاحترام ثم تحقيق الذات.

أما دراسة (القدومي، 2000) فجاءت " العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثأنوية في الأردن وكل من دافعية معلميها والضبط المدرسي فيها" فهدفت إلى التعرّف على علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية بدافعية معلميهم، ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم، وتكونت عينة الدراسة من (427) مستجيباً، منهم (85) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية حكومية وخاصة، في منطقة عمان الأولى، و(342) معلماً ومعلمة، واشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وهي: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، واستخدمت ثلاثة مقاييس:الأول للسمات، والثاني للدافعية الدارسة والثالث للضبط المدرسي، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتحليل التباين، واختبار (ت)، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدافعية لدى أفراد العينة تُعزى لسمات المديرين الشخصية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدافعية لدى المعلمات، تعزى لسمات المدير الشخصية، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين الذكور تعزى لسمات المديرين الشخصية.

أما دراسة (الهيتي، 1996) فجاءت بعنوان" تعاقب وكلاء الوزارات في العراق" وبحثت في تعاقب وكلاء الوزارات في العراق، وشملت (206) فرداً ممن شغلوا منصب وكيل الوزارة_ أصالة_، وقد تناولت الأدوار الإدارية لوكيل الوزير وأوجه العلاقة بينه وبين الوزير، وكذلك تحديد أنواع التعاقب على المنصب وأنماطه الداخلية والخارجية، وتم حصر روافد إمداد وكلاء الوزارات وتحليل ما يؤول إليه المسار الوظيفي لوكيل الوزير بعد انتهاء التعاقب وتوضيحٍ لاتجاهات التعاقب الإداري

ومدة البقاء في المنصب من خلال استخدام معدلات البقاء، والتغير ومعدلات التعاقب، والاستقرار، وعدم الاستقرار، وتحديد تأثير بعض المتغيرات في مدة البقاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة منهـــا: أنه لا توجد علاقـــة ارتباطية أو تأثيرية بين متغير (مدة البقاء) والمتغيرات الديمغرافية، كما أكدت النتائج دور العوامل السياسية في عمليات الاستقطاب والإحلال في هذا المستوى القيادي، وكذلك حالة التغير والاستقرار في البيئة المحيطة، وأن وظيفة وكيل الوزارة لم تكن نهاية المطاف في المسار الوظيفي لأعدادٍ كبيرة من شاغليها.

وأجرى (الشريف، 1996) دراسة بعنوان" أثر تعاقب القيادات الإدارية على كفاءة وفاعلية عملية الاتصال الرسمي" وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على الآثار المترتبة للتعاقب القيادي - متمثلاً في تعاقب عمداء الكليات والعمادات المساعدة عند إدارتهم وتوليهم لإدارة شؤون عماداتهم لفترات زمنية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن خطوط السلطة الرسمية لم تكن دائمة الوضوح، وأن القادة لم يكونوا دائمي الالتزام بهذه الخطوط الرسمية للسلطة؛ كذلك لم يكونوا حريصين على احترام العلاقات التنظيمية، وأن الخبرة لم تتوفر لدى البعض منهم في ظل التعاقب، كما أنه لم يكن يوجد هناك لغة اتصال واضحة ومحددة بين القادة ومرؤوسيهم مما قلل من التعارف الشخصي فيما بينهم، وحدَّ من توافر درجة الثقة المتبادلة بينهم.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Subrahmanian, & Anjani, 2011) بعنوان:" Succession Planning & Its Impact On Organizational Performance In It Sector". حيث هدفت هـــذه الدراسة إلى دراسة خطط الإحلال الوظيفي والأداء التنظيمي فـــي قطـــاع صـــناعة التكنولوجيا في الصين تايبيه، واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (214) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوســـاط الحسابية، والتحليل العملي وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثـــر لخطط الإحلال الوظيفي في الأداء التنظيمي.

وأجــرى جـــانس وآخـــرون (Jans, et.al, 2010) دراســـة بعنـــوان " An Investigation of Ingratiation as a Succession Planning Strategy: Evidence From Singapore "، وأجريت الدراسة في منظمات القطاعين العام والخـــاص فـــي سنغافورة، وشملت العينـــــة (196) من العاملين بوظائف قيادية عليـــا، وتركـــزت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسة:(المتغيرات الموقفية، جوانب الإحلال، متغيـــرات شخصية)، استخدم الإنحدار والارتباط في التحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أَهمها: أَنَّ العلاقة بين (المتغيرات الفردية، غموض المهمة، قوة المكافأة، المسؤولية الادارية، الحاجة للإنجاز)، كانت معنوية، وأن المتغيرات الموقفية، جوانب الإحلال إستراتيجية الإحلال التي تتبناها المؤسسة.

وأجرى سانجموك (Sangmoo,2010) دراسة بعنـــوان "Testing a Revised Formative Measure of Public Motivation: Reflective Versus Specification" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار المقاييس المعدلة للدافعية في الخدمة العامة وركـــزت على العلاقة بين الدافعية في الخدمة العامة وأبعادها، والتأكيد على مجموعـــة مـــن العوامل كمؤشرات لقاعدة عقلانية للدافعية في الخدمة العامة، وقد استخدمت بيانـــات مسحية من (2497) إطفائي و(12) عامل معاكس لقياس الدافعية في الخدمة العامة، أجريت الدراسة في (جوي ونجي) في مقر مكافحة الحرائق والكوارث الإقليمية فـــي كوريا الجنوبية، حيث أظهرت الدراسة أن العوامل المعاكسة لقياس أبعاد الإنجـــذاب لصنع السياسة أكثر ملائمة لتمثيل قاعدة العقلانية للدافعيـــة فـــي الخدمـــة العامـــة، وزودت هذه الدراسة أدلة نظرية وتجريبية حول الدافعية في الخدمة العامة وأظهرت أيضا أن الدافعية هي مركب كلي له أبعاد مختلفة ومؤشـــرات معاكـــسة وأوصـــت الدراسة على ضرورة تطوير عوامل ذات خصوصية أكثر لبعض أبعاد الدافعية في الخدمة العامة.

أجرى باربتو وزملائه (Barbuto et al, 2010) دراسة بعنوان" Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior A Field Study of Agricultural Co-Op Wor،ers"، حيث هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بـــين مصادر الدافعية وسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحثون في الدراسة اســـتبانة بحثية تم توزيعها على عينة من (175) فرداً من العـــاملين فـــي (31) فرعـــاً مـــن

شركات التعاونيات الزراعية في ولاية الوسط الغربي الامريكية، وكـان المستوى التعليمي لأفراد العينة الثانوية العامة، و20% منهم حاصلين على درجة الدبلوم، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشباع الدوافع بأنواعها الداخلية والخارجية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى جورجليس وزملائه (Georgellis et al., 2010) دراسة بعنوان "Crowding out Intrinsic Motivation in the Public sector"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدافع الداخلي على تحسين الأداء، حيث تم التحقق فيما إذا كان الدافع الداخلي سيصنف العاملين من بين العاملين في القطاع العام والخاص وجذب الانتباه فيما إذا كانت الحوافز الخارجية تؤدي إلى حشد الدافع الداخلي، وقد استخدمت بيانات مطولة من عينة مكونة من (25728) عاملاً ما بين القطاع العام والخاص في بريطانيا، ووجدت الدراسة أن الأفراد ينجذبون إلى القطاع العام بواسطة الحوافز الداخلية بدلاً من الحوافز الخارجية التي يوفرها القطاع لهم، كما وتدعم نظريات حشد الدافع الداخلي، والنسب العالية من المكافآت الخارجية سيقلل من نزعة الأفراد المدفوعين داخلياً لقبول التوظيف في القطاع العام.

وأجرى بوير (Bauer, 2009) دراسة بعنوان" integrated Succession Planning systems for the 2000 S " بتقديم منظور شمولي لتطبيقات ادارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسات من أجل تخطيط وادارة الإحلال الوظيفي، وتعرض الدراسة اطار (سستمي) نظري واختبار احصائي استخدمت فيه مقاييس من الإحصاء الوصفي لبيان تطبيقات الإحلال الوظيفي التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسات خلال الألفية الثالثة وذلك كأساس لتطوير استراتيجية لتخطيط الإحلال الوظيفي ضمن أنظمة الموارد البشرية، وتوصي الدراسة بأن البحث المستقبلي في تطبيقات الإحلال الوظيفي له مظهرين أساسين، الاول: اختبار مدى فاعلية ونتائج هذه التطبيقات، والثاني: اختبار طريقة المؤسسات في تكامل مختلف التطبيقات وكيف تتحقق هذه الارتباطات الداخلية في كل من المستوى العملياتي والاستراتيجي.

دراسة مارتن ريوس وايرهاردت (Martin-Rios and Erhardt, 2008) بعنوان: "Organizational nowledge Transfer Through Human Resource Management: International Diffusion of Managerial Performance Management". ، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح آلية نقل المعرفة التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية من خلال التوزيع الدولي لإدارة الأداء، وقد اعتمدت الدراسة على التحليل الاستكشافي لممارسات إدارات الموارد البشرية في عدة دول مختلفة عبر العالم، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين إدارة الأداء الإداري في (11) ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وبين الشركات متعددة الجنسيات في القارة الأوروبية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المعرفة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات كان لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية، وأن الاختلافات الثقافية بين العاملين في المؤسسات متعددة الجنسيات لا تتأثر بهذا الاختلاف والتنوع الثقافي، وتتأثر جميعاً بتطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية عليها بهدف تحسين أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء.

وأجرى تيلا وزملائه (Tella, et al, 2007) دراسة بعنوان " Wor Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دافعية العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي المكتبات، وهل هناك اختلاف في دافعية العمل لدى المحترفين وغير المحترفين منهم، وسعت الدراسة أيضاً إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الأكاديمية منها والبحثية وهل بينهما فروق؟ وهل هناك اختلاف في التزام موظفي المكتبات تبعا لسنوات الخبرة ؟، وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من خمس مكتبات بحثية وأربع مكتبات أكاديمية، واختيرت عينة مكونة من (200) موظف من العاملين في المكتبات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الدافعية والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط سلبية بين الدافعية والالتزام الوظيفي، ولم يظهر وجود اختلاف في الدافعية المدركة بين المحترفين وغير المحترفين من موظفي المكتبات.

دراسة قام بها كروسي وبيادي(Coursey And Pabdey 2007) بعنوان:" Public Service Motivation Measurement: Testing An Abridged Version Of Perry's Proposed Scale" ، وهدفت الدراسة إلى فحص ثلاثة أبعاد لمقياس الدافعيـــة فـــي الخدمة المدنية باستخدام مقياس (Perry 1996) والذي يتضمن 24 فقرة، واعتمـــدت الدراسة على أسلوب التحليل العاملي، وجمعت البيأنات بواسطة الاستبانة البريديـــة من (274) مفردة من قطاعات صحية مختلفة، وخدمات أنـــسأنية يعملـــون معظـــم الأفراد في دوائر نظم المعلومات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى صلاحية مقيـــاس (بيري) مقارنة مع المقاييس الأخرى التي تستخدم في قياس الدافعيـــة فـــي القطـــاع العام، وتوصي الدراسة بتكثيف مقاييس الدافعية للعمل لما لها من أثر على فاعليـــة منظمات القطاع العام.

دراسة قام بها أندرســـون(Andreassen, 2007) بعنـــوان:" The Relationship Wor Holism And Health, Strong Motivation To Wor, Wor"، وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين دافعية العمل والاحتراق النفسي وضغوط العمل وجمعت البيانات من (235) موظف بنك، واستخدمت الدراسة أســـلوب التحليـــل العـــاملي لاختبـــار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالـــة إحـــصائية بـــين الدافعية وبين ضغوط العمل والاحتراق النفسي، وكذلك وجود علاقـــة ســـلبية بـــين الرغبة في العمل وبين الاحتراق النفسي وضغوط العمل.

دراسة قام بها جيريمياس(Jeremias, 2005) بعنـــوان:" Motivation To Wor, Wor Commitment, And Man's Will To Meaning"، هدفت الدراسة إلى تحليـــل العلاقة بين الإرادة للعمل وبين دافعية العمل والالتزام، واستخدمت الدراســـة عينـــة مكونة من (458) مديراً من مستويات إدارية مختلفة، في القطـــاع الـــصناعي فـــي جنوب افريقيا واستخدمت استبانة مطورة لقيـــاس المتغيـــرات المـــستقلة والتابعـــة واستخدم أسلوب التحليل العاملي، وتحليل التباين، وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقـــة هامـــة وذات دلالـــة إحصائية بين الإرادة للعمل وعوامل الدافعية للعمل، وعدم وجود علاقة هامـــة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل وبين الانخراط في العمل.

دراسة قام بها كليمان وماتشوك(leemann & Matusche, 2002) بعنوان:" Relationship Between Job And Satisfaction: Motivations And Career Orientations Of German High Quality Call Center Employees Chemnitz University Of Technology Germany"، وقد أجريت الدراسة على وكلاء ومديري الفرق العمالية في مراكز اتصال البنوك الألمانية، وقد بينت نتائج الدراسة أن موظف البنك بشكل خاص، ونتيجة لعمله الدائم على أجهزة الكمبيوتر، فإنه يفقد جزءاً من دافعيتة وتوجهه نحو المهنة، مما يؤثر على كفاءته العملية، كذلك بينت الدراسة أن من العوامل التي تجذب العاملين للتوجه نحو المهنة هي العمل ضمن فريق تسوده الروح الجيدة، والعلاقات الاجتماعية بين الوكلاء أنفسهم ومع الإدارة كذلك، وإتاحة فرص التدريب والتعلم لتحسين المركز الوظيفي الداخلي ضمن البنك الذي يعملون فيه، وأن الأجر والراتب المرتفع يُعد دافعاً مهماً من دوافع العمل لدى وكلاء مراكز الاتصال في بنوك ألمانيا.

وأجرى وورش (Worch, 2006) دراسة بعنوان " Intrinsic Motivation and the of pattern firm Growth: A Developmental Perspective " وهدفت الدراسة مع الأخذ الجوانب التعاقدية بالاعتبار إلى التحليل فيما إذا كانت العلاقة بين دافعية العاملين وأصحاب العمل له تأثير على نطاق الشركة باعتبار أن نمو الشركة وزيادة عدد العاملين يجعل الاحتفاظ بنماذج التفاعل القائمة أمراً صعباً، كما واختبرت هذه الدراسة البعد الإدراكي للعملية التطويرية في نمو الشركات، واعتمدت الدراسة على نتائج تجريبية أولية عن دراسات حالة في ثلاث شركات أمريكية هي (Arthur Andersen) و(abloon) و(Gerald Stevens)، حيث أن الشركة الأولى هي شركة محاسبة والشركتان الأخريان متخصصتان ببيع الزهور، وأنتهت الدراسة إلى أن التنسيق بين أسلوبي التحفيز الداخلي والخارجي يؤدي إلى نماذج مختلفة للتفاعل بين الرواد والعاملين، كما أنه يعزز توسيع نطاق الشركة دون أن يزيد من السلوك الإنتهازي للعاملين، وهذا يعني بأَنَّ النماذج التطويرية تختلف من شركة لأُخرى باستخدام صيغ تنسيق مختلفة، كما وأظهرت الدراسة بأَن جهود الرواد لخلق ونشر رؤية للعمل ضمن تنظيم الشركة يُعد شرطاً ضرورياً للنمو وبعكسه فإنهم سيواجهون مصاعب وبشكل متزايد في إدارة المؤسسة.

دراسة ايمهوف وماثيير(Imhoff and Mathauer, 2006) بعنوان: "Health Nonfinancial Incentives and Worer Motivation in Africa: the Role of Human Resource Management Tools". ، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع أداء العاملين في المؤسسات غير الربحية في الدول النامية في افريقيا من خلال تطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية، وقد تم تطبيق أداة الدراسات على عينة مكونة من (375) من العاملين في المؤسسات غير الربحية والمؤسسات الدولية الإنسانية في القارة الإفريقية، وأكدت نتائج الدراسة أن العاملين في المؤسسات غير الربحية يظهرون ميلاً أفضل نحو الأداء المرتفع رغبةً منهم في تقديم أداء أفضل بحكم طبيعة العمل الغير ربحي الذي يقومون به، كما أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين في القطاع الطبي تحديداً قد استفادوا من تطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية على أدائهم بشكل أفضل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة في محاولتها استقصاء أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، إذ أن معظم الدراسات تناولت الإحلال الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر، بينما جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسة الآنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، اختيار المرشحين، تقيم المرشحين، الاحتياجات التدريبية، تقييم الخطة) في الدافعية للعمل (الدوافع الاقتصادية، والدوافع المهنية، والدوافع النفسية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع الثقافية) وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي**: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالإحلال الوظيفي والدافعية للعمل، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- **منهج البحث الميداني**: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تطويريها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

الجدول رقم(1)

مجتمع الدراسة

اسم المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة
مؤسسة الضمان الاجتماعي	155
مؤسسة المناطق الحرة	78
مؤسسة تشجيع الاستثمار	57
مؤسسة تطوير المشاريع	48
مؤسسة المدن الصناعية	82
المجموع	438

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة من جميع القيادات الإدارية الخاصة ببرامج الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية (مؤسسة المدن الصناعية، مؤسسة المناطق الحرة، مؤسسة تشجيع الاستثمار، مؤسسة تطوير المشاريع،

ومؤسسة الضمان الاجتماعي) والبالغ عددهم(438) موظفاً، في ضوء إحـــصائيات شؤون العاملين لعام (2010)، في ضوء إحصائيات قسم شؤون العاملين فـــي كــل مؤسسة وتم إجراء مسح شامل للمجتمع كون هذه المؤسسات هي الوحيدة التي لديها خطط للإحلال الوظيفي. وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمـــع الدراســـة، وتـــم استعادة (357) استبانة أي ما نسبته (68.7%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (342) استبانةً، مُشكَّلة بذلك (65.8%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم(2) يبـــين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	208	%60.8
	أنثى	134	%39.2
	المجموع	342	%100
العمر	30 سنة أو أقل	65	%19.0
	من 31-40 سنة	141	%41.2
	من 41-50 سنة	123	%36.0
	51 سنة فأكثر	13	%3.8
	المجموع	342	%100
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	84	%24.6
	من 6-10 سنوات	87	%25.4
	من 11-15 سنة	53	%15.5
	51 سنة فأكثر	118	%34.5
	المجموع	342	%100
المؤهل التعليمي	الثأنوية العامة فاقل	30	%8.8
	دبلوم كلية مجتمع	100	%29.2
	بكالوريوس	184	%53.8
	دراسات عليا	28	%8.2
	المجموع	342	%100
المسمى الوظيفي	مدير	15	%4.4
	مساعد /نائب مدير	5	%1.5
	رئيس قسم	71	%20.8
	رئيس شعبة	251	%73.4
	المجموع	342	%100

يلاحظ من الجدول (2) أنه فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد كانت أعلى نسبة لصالح الذكور حيث بلغت (60.8%)، في حين جاءت نسبة الإناث (39.2%).

فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح رئيس شعبة حيث بلغت (73.4%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (20.8%)، يليها نسبة المدراء حيث بلغت (4.4%)، في حين جاءت نسبة مساعدي المدراء في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (1.5%).

وفيما يتعلق بمدة الخدمة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (24.6%)، وأن (25.4%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم من(6-10 سنوات)، وأن (15.5%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم من(11-15 سنة)، في حين أن (34.5%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم(16 سنة فأكثر).

فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي فقد تبين أن أعلى نسبة كانت من العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (53.8%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (29.2%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثأنوية العامة فما دون والتي بلغت (8.8%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات العليا والتي بلغت (8.2%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم (من 31-40 سنة) ما نسبته (41.2%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50 سنة) بنسبة مقدارها (36%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين(30 سنة أو أقل) بنسبة مقدارها (19%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (3.8%).

3 .3 أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراســة، طبقــاً للمتغيّرات الشخصية والوظيفية وهي (النوع الاجتمــاعي، العمــر، المــسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(الإحلال الوظيفي) تمّت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصّة بالإحلال الوظيفي مــن خلال دراسة (Subrahmanian, & Anjani, 2011؛عبدالفتاح، 2005؛ المعــشر والهيتي، 2004؛ الهيتي، 1996؛ الشريف، 1996) لوضع نموذج عام للأبعــاد الخاصّة بإبعاد الإحلال الوظيفي وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناســب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: تحديد الوظــائف وتمثلــه الأســئلة (1-7)، واختيار المرشحين وتمثله الأسئلة (8-13)، تقيم المرشحين وتمثله الأسئلة (14-19)، والاحتياجات التدريبية وتمثله الأسئلة (20-26)، وتقيــيم الخطــة وتمثلــه الأسئلة (27-32).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(الدافعية للعمل) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(البادي، 2011؛ العطوي، 2007؛ أبو شيخة، 2007؛ الجسار، والعبد الجادر، 2004؛ الحوامده، والمعايطه، 2003). وهذه الأبعاد هي: الدوافع الاقتصادية وتمثله الأسئلة (33-36)، الدوافع المهنية وتمثله الأسئلة (37-40)، الدوافع النفسية (41-44)، الدوافع الاجتماعية (45-48)، الدوافع الثقافية (49-52). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحيأناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً)والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (3)على(تنطبق أحيأناً) والرقم (4)على(تنطبق غالباً) والرقم (5) على(تنطبق دائماً).

3. 4 صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين مــن أســاتذة الإدارة المختــصين،

وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مـدى صـدق فقـرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صـياغة بعـض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بـين مـضامين الاسـتبانة فـي فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريـة قوامهـا (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعـرف علـى درجـة اسـتجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 5 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	تحديد الوظائف	7-1	0.86	0.90
2	اختيار المرشحين	13-8	0.88	0.87
3	تقيم المرشحين	19-14	0.87	0.85
4	الاحتياجات التدريبية	26-20	0.84	0.82
5	تقييم الخطة	32-27	0.86	0.85
5-1	**الإحلال الوظيفي**	32-1	-	-
1	الدوافع الاقتصادية	36-33	0.87	0.84
2	الدوافع المهنية	40-37	0.88	0.86
3	الدوافع النفسية	44-41	0.89	0.86
4	الدوافع الاجتماعية	48-45	0.87	0.85
5	الدوافع الثقافية	52-49	0.91	0.88
5-1	**الدافعية للعمل**	52-33	-	-

3. 6 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلـــوم الاجتماعيـــة (SPSS.16.1) (The Statistical Pacage of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابـــة عـــن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- قيم معامل تضخم التبـــاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـــار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد مـــن عـــدم وجـــود ارتبـــاط عـــالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- قيم معامل الالتواء (S.ewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كأن المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي

تسلسل الفقرات	أبعاد الإحلال الوظيفي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7-1	تحديد الوظائف	3.61	0.56	4	مرتفع
13-8	اختيار المرشحين	3.71	0.53	2	مرتفع
19-14	تقيم المرشحين	3.55	0.61	5	مرتفع
26-20	الاحتياجات التدريبية	3.64	0.55	3	مرتفع
32-27	تقييم الخطة	3.73	0.53	1	مرتفع
32-1	المتوسط الكلي	3.65	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول(4) أن المتوسط العام لأبعاد لمستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي بلغ(3.65)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد الإحلال الوظيفي يتضح أن تقييم الخطة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري(0.53)، يليها بُعد اختيار المرشحين بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.53)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري(0.55)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد تحديد الوظائف بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.56). وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد تقيم المرشحين بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.61). وتُفسر هذه النتيجة أن هناك تطبيق للمنهجية العلمية لإستراتيجية الإحلال الوظيفي وهذا يعكس قناعة الإدارة بمراحل تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد الوظائف:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الوظائف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد الوظائف القيادية المـراد إحلالها مسبقاً.	3.56	1.00	4	مرتفع
2	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد الوظائف القيادية علـى مختلف المستويات الادارية.	3.68	0.99	3	مرتفع
3	تقوم المؤسسة التي أعمل فيهـا بتحديـد أسـماء المرشـحين المحتملين لشغل الوظائف القيادية المراد احلالها.	3.73	0.95	2	مرتفع
4	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد الكفاءات الادارية والفنية لشاغلي الوظائف القيادية المراد إحلالها	3.51	1.01	6	مرتفع
5	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بحصر الوظائف الرئيسية التـي من شأنها التأثير على أداء المؤسسة في حالة غياب شاغلها.	3.44	1.02	7	متوسط
6	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بوضع خطة إحلال شامله سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ من جراء ترك العاملين.	3.79	0.94	1	مرتفع
7	تقوم المؤسسة بمراجعة متطلبات المواقع الوظيفية المراد الإحلال فيها.	3.55	1.00	5	مرتفع
1-7	المتوسط الكلي	3.61	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد الوظائف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) والإنحراف المعياري (0.56)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على أن " تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بوضع خطة إحلال شامله سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ من جراء ترك العاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على "تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بحصر الوظائف الرئيسية التي من شأنها التأثير على أداء المؤسسة في حالة غياب شاغلها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.02). وتُفسر هذه النتيجة إلى امتلاك المؤسسات العامة رؤية واضحة تطبيق إستراتيجية للإحلال الوظيفي وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع أَن تطرأ على العرض

والطلب من الموارد البشرية، وأن المؤسسات العامة حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين العاملين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد اختيار المرشحين:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد اختيار المرشحين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
8	تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية بموضوعيه.	3.88	0.94	2	مرتفع
9	تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية حسب الكفاءة والجدارة.	3.92	0.93	1	مرتفع
10	تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية مراعيةً مبدأ تكافؤ الفرص.	3.67	0.98	4	مرتفع
11	تراعي مؤسستي في عملية الإحلال الوصف الوظيفي للمرشحين لشغل الوظائف القيادية.	3.44	1.03	6	متوسط
12	تراعي مؤسستي الحدّ الادني من المؤهلات العلمية والعملية اللازمة لعملية الإحلال لوظيفي.	3.75	0.96	3	مرتفع
13	تراعي مؤسستي في عملية الاختيار أن يكون المرشح ضمن المستوى الادنى مباشرة للوظيفة الخاضعة للإحلال.	3.57	1.01	5	مرتفع
13-8	المتوسط الكلي	3.71	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن مستوى إدارك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير اختيار المرشحين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والإنحراف المعياري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (9) التي تنص على "تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية حسب الكفاءة والجدارة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (11) التي تنص على "تراعي مؤسستي في عملية الإحلال الوصف الوظيفي للمرشحين لشغل الوظائف القيادية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.03). مما يدل على أَن هناك اختيار المرشحين لمتطلبات عملية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة تتم وفقاً لمعاييرٍ موضوعية,

بالإضافة إلى تطوير أساليب استقطاب العاملين, وأن يتم اختيار العاملين على أساس الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف القيادية.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تقيم المرشحين:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقيم المرشحين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
14	تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على المواصفات الشخصيه.	3.42	1.01	5	متوسط
15	تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على الصفات القيادية.	3.66	1.00	2	مرتفع
16	تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على المهارات الفنية.	3.69	0.92	1	مرتفع
17	تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على الأداء في العمل.	3.59	0.96	3	مرتفع
18	تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على الوصف الوظيفي.	3.55	1.00	4	مرتفع
19	تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على المواصفات الوظيفية.	3.36	1.04	6	متوسط
14-19	المتوسط الكلي	3.55	0.61	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقيم المرشحين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والإنحراف المعياري (0.61)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (16) التي تنص على "تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على المهارات الفنية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على " تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظائف القيادية بالتركيز على المواصفات الوظيفية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.04). وهذا يعني أن تقيم المرشحين يركز على المهارات الفنية والصفات القيادية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل وتحسين

الأداء ونجاح خطط الإحلال في الوظائف القيادية.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الاحتياجات التدريبية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20	توفر مؤسستي خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف القيادية	3.59	0.98	4	مرتفع
21	تراعي مؤسستي الحاجات التدريبية لكل وظيفه يـراد الإحلال فيها.	3.89	0.95	1	مرتفع
22	تتسم الدورات التي التحق بها بالجودة.	3.82	0.99	2	مرتفع
23	تحـدد مؤسـستي موازنـة خاصـة بالتدريـب للمرشحيـن الخاضعين للإحـلال الوظيفـي.	3.42	1.05	7	متوسط
24	أشعر بأن الدورات التدريبية التي توفرهـا مؤسـستـي للمرشحيـن الخاضعين للبرنامج كافيـة /شاملة.	3.69	0.98	3	مرتفع
25	الدورات التدريبية التي تعقـدها مؤسـستي للخاضـعين لبرنامج الإحلال تلبي احتياجاتهم التدريـبـية.	3.54	1.00	5	مرتفع
26	تساهم الدورات التدريبية التي تعقدها مؤسستي للخاضعين لبرنامج الإحلال في تحسين ادائهم في العمل.	3.52	1.02	6	مرتفع
26-20	المتوسط الكلي	3.64	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاحتياجات التدريبية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والإنحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (21) التي تنص على "تراعي مؤسستي الحاجات التدريبية لكل وظيفة يراد الإحلال فيها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (23) التي تنص على "تحدد مؤسستي موازنـة خاصة بالتدريـب للمرشحيـن الخاضعين للإحـلال الوظيفـي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04). وتفسر هذه النتيجة على أن تحديد الاحتياجات التدريبية نشاط أنساني مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب. وهذه التصورات الإيجابية حول التدريب

والتطوير تبرز في أنسجام المتدربين مما يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها على السواء.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تقييم الخطة:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم الخطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
27	تهتم مؤسستي بالحصول على تغذية راجعة من المشاركين حول خطة الإحلال	3.62	0.94	4	مرتفع
28	تقوم مؤسستي بمراجعة خطة الإحلال سنوياً للتأكد من كفاءتها.	3.93	0.94	1	مرتفع
29	تقوم مؤسستي بمراجعة خطة الإحلال سنوياً للتأكد من فعاليتها.	3.88	0.98	2	مرتفع
30	تقوم مؤسستي بمراجعة خطة الإحلال لغايات التعديل والتطوير.	3.86	0.96	3	مرتفع
31	تقوم مؤسستي بمراجعة وتقييم البرامج التدريبية المخصصة للمشاركين في عملية الإحلال.	3.56	0.99	5	مرتفع
32	تقوم مؤسستي بمراجعة البرامج التدريبية المخصصة للمشاركين ببرامج الإحلال.	3.51	1.01	6	مرتفع
27-32	المتوسط الكلي	3.73	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاحتياجات التدريبية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والإنحراف المعياري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "تقوم مؤسستي بمراجعة خطة الإحلال سنوياً للتأكد من كفاءتها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (32) التي تنص على "تقوم مؤسستي بمراجعة البرامج التدريبية المخصصة للمشاركين ببرامج الإحلال" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01). وهذا يشير إلى نجاح المؤسسات العامة في الحصول على تغذية

راجعة من المشاركين حول خطة الإحلال ومراجعة خطة الإحلال سنوياً للتأكد من كفاءتها وفعاليتها.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين

تسلسل الفقرات	أبعاد الدافعية للعمل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
33-36	الدوافع الاقتصادية	3.51	0.62	5	مرتفع
37-40	الدوافع المهنية	3.61	0.55	1	مرتفع
41-44	الدوافع النفسية	3.59	0.57	2	مرتفع
45-48	الدوافع الاجتماعية	3.55	0.59	3	مرتفع
49-52	الدوافع الثقافية	3.54	0.60	4	مرتفع
33-52	المتوسط الكلي	3.56	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول(10) أن المتوسط العام لأبعاد الدافعية للعمل بلغ(3.70)، وهذا يعني أن مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد الدافعية للعمل، يتضح أن الدوافع المهنية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.61)، وانحراف معياري (0.53)، يليها بُعد الدوافع النفسية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.57)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الدوافع الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري(0.59)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الدوافع الثقافية بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري(0.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الدوافع الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.62). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دوافع العمل تلعب دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للاستقرار الوظيفي، وتسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف العمل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لمستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الدوافع الاقتصادية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الاقتصادية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
33	أعتقد أن عملي الحالى في المؤسسة ساهم في تحسين وضعي المالي	3.38	1.05	4	متوسط
34	أعتقد أن عملي الحالي في المؤسسة يوفر لي حوافز ومكافآت بشكل جيد.	3.44	0.90	3	متوسط
35	أعتقد أن عملي في المؤسسة يوفر لي فرص ترقية أفضل من غيره.	3.64	0.93	1	مرتفع
36	أعتقد أن عملي الحالي في المؤسسة يساهم في زيادة خبراتي من أجل الحصول على عمل آخر إذا رغبت.	3.59	0.94	2	مرتفع
33-36	**الدوافع الاقتصادية**	3.51	0.62	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الاقتصادية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) والإنحراف المعياري (0.62)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (35) التي تنص على "أعتقد أن عملي في المؤسسة يوفر لي فرص ترقية أفضل من غيره"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (33) التي تنص على "أعتقد أن عملي الحالي في المؤسسة ساهم في تحسين وضعي المالي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.05). وتفسر هذه النتيجة على أن الدوافع الاقتصادية تسهم في تحسين مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد والشعور بالاستقرار والأمن والاطمئنان.

ثأنياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الدوافع المهنية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع المهنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
37	أشعر بأنني أستطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي في المؤسسة.	3.37	0.98	4	متوسط
38	أشعر بأنني أستطيع نقل أفكاري للآخرين من خلال هذا العمل في المؤسسة.	3.76	0.89	1	مرتفع
39	أشعر بأنني أستطيع تطوير مهاراتي في الاتجاه السليم من خلال عملي في المؤسسة.	3.62	0.99	3	مرتفع
40	أشعر بأن عملي في المؤسسة يمكنني من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة	3.69	0.94	2	مرتفع
37-40	**الدوافع المهنية**	3.61	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع المهنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) والإنحراف المعياري (0.55)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (38) التي تنص على "أشعر بأنني أستطيع نقل أفكاري للآخرين من خلال هذا العمل في المؤسسة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة (37) التي تنص على "أشعر بأنني أستطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي في المؤسسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.98). وهذا عائد إلى أن ظروف العمل والتي تعمل على تقييم حاجات العاملين، ومحاولة اقتراح السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات مما يسهم في تطوير الدوافع المهنية لديهم.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الدوافع النفسية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع النفسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
41	إن رغبتي في تنمية شعوري بأهميتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.	3.81	0.90	1	مرتفع
42	إن رغبتي في تحمل مسؤولية عمل أكبر هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.	3.40	1.04	3	متوسط
43	إن رغبتي في تحقيق طموحاتي الشخصية هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.	3.75	0.97	2	مرتفع
44	إن رغبتي في تنمية شخصيتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.	3.39	1.05	4	متوسط
41-44	**الدوافع النفسية**	3.59	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع النفسية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والإنحراف المعياري (0.57)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (41) التي تنص على "أن رغبتي في تنمية شعوري بأهميتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة (44) التي تنص على" إن رغبتي في تنمية شخصيتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.05). وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق الدوافع النفسية يُعد من العوامل الدافعة إلى الإنجاز في العمل والتي تلعب الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الدوافع الاجتماعية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
45	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة بتوثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.	3.63	0.95	2	مرتفع
46	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة المساهمة في حل بعض مشكلات البيئة المحلية الخارجية.	3.68	0.97	1	مرتفع
47	ساعدتني وظيفتي في تحسين مركزي الاجتماعي وزيادة احترام الآخرين لي.	3.53	1.01	3	مرتفع
48	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة بتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة لمرؤسي.	3.35	1.03	4	متوسط
45-48	**الدوافع الاجتماعية**	3.55	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الاجتماعية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والإنحراف المعياري (0.59)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (46) التي تنص على " ساعدتني وظيفتي في المؤسسة المساهمة في حل بعض مشكلات البيئة المحلية الخارجية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (48) التي تنص على " ساعدتني وظيفتي في المؤسسة بتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة لمرؤسي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.03). وتفسر هذه النتيجة على أن الدوافع الاجتماعية تُعد من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات أهدافها في تنمية العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الدوافع الثقافية:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الثقافية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
49	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة لرفع كفاءتي المعرفية بشكل جيد.	3.60	0.95	1	مرتفع
50	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة التعرف على أنماط مختلفة في العمل.	3.58	0.98	2	مرتفع
51	ساهمت وظيفتي في المؤسسة على مساعدتي على تبادل الخبرات مع الآخرين.	3.41	1.04	4	متوسط
52	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة العمل بشكل أوسع في مجال تخصصي.	3.56	0.96	3	مرتفع
49-52	**الدوافع الثقافية**	3.54	0.60	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدوافع الثقافية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والإنحراف المعياري (0.60)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (49) التي تنص على "ساعدتني وظيفتي في المؤسسة لرفع كفاءتي المعرفية بشكل جيد"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (51) التي تنص على "ساهمت وظيفتي في المؤسسة مساعدتي على تبادل الخبرات مع الآخرين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.04). وتفسر هذه النتيجة على أن الدوافع الثقافية تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضفي إحساسا بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة التي يعملون بها.

4. 2 اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الأنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين

(Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكــل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تــضخم التبــاين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيــضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامــل الالتواء(Sewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامــل الالتواء تقل عن(1). والجدول (16) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	ewness،S
تحديد الوظائف	1.058	0.945	0.223
اختيار المرشحين	1.024	0.977	0.530
تقيم المرشحين	1.068	0.937	0.213
الاحتياجات التدريبية	1.073	0.932	0.183
تقييم الخطة	1.060	0.943	0.34

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميــع المتغيــرات تقــل عن(10) وتتراوح بــين(1.058- 1.073)، وأن قــيم اختبــار التبــاين المــسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.932- 0.977)، وهي أكبر مــن(0.05) ويعــد هــذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المــستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكــد مــن أن البيانــات تتبــع التوزيــع الطبيعــي باحتــساب معامــل الالتواء(Sewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول (17)

نتائج تحليل التباين للإنحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مستوى الدافعية للعمل	(5، 336)	0.638	*213.082	0.000
الدوافع الاقتصادية	(5، 336)	0.584	*161.24	0.000
الدوافع المهنية	(5، 336)	0.529	*150.603	0.000
الدوافع النفسية	(5، 336)	0.499	*144.735	0.000
الدوافع الاجتماعية	(5، 336)	0.428	*131.019	0.000
الدوافع الثقافية	(5، 336)	0.364	*91.318	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (17) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(5، 336)، حيث أن أبعاد الإحلال الوظيفي تفسر (63.8%) من التباين في بُعد(مستوى الدافعية للعمل)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (الدوافع الاقتصادية)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (الدوافع المهنية)، وفسرت أبعاد الإحلال الوظيفي (49.9%) من التباين في بُعد (الدوافع النفسية)، وفسرت أبعاد الإحلال الوظيفي (42.8%) من التباين في بُعد (الدوافع الاجتماعية)، وأخيراً فسرت أبعاد الإحلال الوظيفي (36.4%) من التباين في بُعد (الدوافع الثقافية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر الإحلال الوظيفي في تفسير الأبعاد التابعة لمستوى الدافعية للعمل. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي مجتمعة ومنفردة (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في مستوى الدافعية للعمل.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الإحلال الوظيفي في مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد الوظائف	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
اختيار المرشحين	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
تقيم المرشحين	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
تقييم الخطة	0.148	0.045	0.147	*3.231	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.01). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي مجتمعة ومنفردة (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(19)

والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الأنحدار، فإن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.1%) من التباين في الدوافع الاقتصادية كمتغير تابع.

جدول (19)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى الدافعية للعمل من خلال أبعاد الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اختيار المرشحين	0.471	*9.197	0.000
تحديد الوظائف	0.562	*6.289	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.606	*4.984	0.000
تقيم المرشحين	0.629	*4.524	0.000
تقييم الخطة	0.631	*3.419	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية الثأنية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الوظائف	0.211	0.038	0.244	*5.617	0.000
اختيار المرشحين	0.235	0.033	0.288	*7.120	0.000
تقيم المرشحين	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.191	0.041	0.191	*4.691	0.000
تقييم الخطة	0.149	0.038	0.149	*3.931	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691، 3.931) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

وعند إجراء تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الأنحدار، فإن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه

متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (%49.2) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(%53.3) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (%56.2) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(%58.1) من التباين في الدوافع الاقتصادية كمتغير تابع.

جدول (21)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع الاقتصادية من خلال الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
اختيار المرشحين	0.441	*7.403	0.000
تحديد الوظائف	0.492	*6.279	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.533	*5.179	0.000
تقيم المرشحين	0.562	*4.511	0.000
تقييم الخطة	0.581	*3.658	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع المهنية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر الإحلال الوظيفي في الدوافع المهنية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الوظائف	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
اختيار المرشحين	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
تقيم المرشحين	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000
تقييم الخطة	0.143	0.045	0.120	*3.210	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(22)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة بــ(تحديـد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجـات التدريبيـة، وتقيـيم الخطة) لها تأثير في الدوافع المهنية كأحد أبعاد مـستوى الدافعيـة للعمـل، بدلالـة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجـدول وبدلالـة ارتفـاع قـيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغـت قـيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072، 3.210) علـى التـوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثـر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجـات التدريبيـة، وتقيـيم الخطة) في الدوافع المهنية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

وعند إجراء تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع المهنية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في الدوافع المهنية كمتغير تابع.

جدول (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع المهنية من خلال الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
اختيار المرشحين	0.392	10.635	0.000
تحديد الوظائف	0.453	4.665	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.482	4.193	0.000
تقيم المرشحين	0.504	3.971	0.000
تقييم الخطة	0.526	2.630	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع النفسية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في الدوافع النفسية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الوظائف	0.198	0.048	0.226	*4.169	0.000
اختيار المرشحين	0.318	0.054	0.343	*5.875	0.000
تقيم المرشحين	0.190	0.058	0.159	*3.299	0.001
الاحتياجات التدريبية	0.193	0.054	0.180	*3.539	0.000
تقييم الخطة	0.167	0.059	0.156	*2.858	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع النفسية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t)

المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539، 2.858) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع النفسية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع النفسية من خلال الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
اختيار المرشحين	0.361	*5.903	0.000
تحديد الوظائف	0.425	*3.046	0.002
الاحتياجات التدريبية	0.454	*3.852	0.000
تقيم المرشحين	0.472	*2.666	0.008
تقييم الخطة	0.496	*2.265	0.024

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الأنحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع النفسية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الأنحدار، فإن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع،

ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في الدوافع النفسية كمتغير تابع.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقـيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد من أبعاد مستوى الدافعية للعمل

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الوظائف	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
اختيار المرشحين	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
تقيم المرشحين	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002
الاحتياجات التدريبية	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001
تقييم الخطة	0.166	0.057	0.151	*2.909	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(26)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة بـــ(تحديـد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجـات التدريبيـة، وتقيـيم الخطة) لها تأثير في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد مستوى الدافعيـة للعمل، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223، 2.909) على التـوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثـر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجـات التدريبيـة، وتقيـيم الخطة) في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

وعند إجراء تحليل الأنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الأنحدار، فإن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.6%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كمتغير تابع.

جدول (27)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية من خلال أبعاد الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
اختيار المرشحين	0.314	*4.433	0.000
تحديد الوظائف	0.365	*3.658	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.394	*3.641	0.000
تقيم المرشحين	0.410	*3.590	0.000
تقييم الخطة	0.426	*3.476	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الإحلال الوظيفي في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الوظائف	0.246	0.062	0.219	*3.946	0.000
اختيار المرشحين	0.258	0.058	0.266	*4.482	0.000
تقيم المرشحين	0.130	0.060	0.102	*2.147	0.032
الاحتياجات التدريبية	0.156	0.051	0.170	*3.080	0.002
تقييم الخطة	0.128	0.061	0.103	*2.094	0.037

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.946، 4.482، 2.147، 3.080، 2.094) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل.

جدول (29)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالدوافع الثقافية من خلال أبعاد الإحلال الوظيفي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
اختيار المرشحين	0.306	*5.043	0.000
تحديد الوظائف	0.331	*4.761	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.354	*3.654	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$) خرج من معادلة الأنحدار (تقيم المرشحين، وتقييم الخطة).

وعند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإحلال الوظيفي (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الأنحدار، فإن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.4%) من التباين في الدوافع الثقافية كمتغير تابع.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد الإحلال الوظيفي يتضح أن تقييم الخطة احتلت المرتبة الأولى، يليها بُعد اختيار المرشحين، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاحتياجات التدريبية، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد تحديد الوظائف. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد تقيم المرشحين. وتُفسر هذه النتيجة أن هناك تطبيق للمنهجية العلمية لإستراتيجية الإحلال الوظيفي وهذا يعكس قناعة الإدارة بمراحل تطبيق

إستراتيجية الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية. وقد يعزو الباحث ذلك إلى إهتمام القادة الإداريين بتطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي والحرص على مواكبة المتغيرات ضمن إطار هذا التخطيط وتأتي هذه العناية بعمليات خطط الإحلال الوظيفي في إطار الاتجاه العام للعناية بعمليات التخطيط إجمالا وتمثل عملية التخطيط ضمن سلسلة العمليات مرحلة متقدمة تستوجب إعطاءها جل الإهتمام حيث يتوقف عليها نجاح مايليها من مراحل التنفيذ والتقييم لهذه الخطط. كما أن إدارة الموارد البشرية ترتكز بالدرجة الأولى على عملية التخطيط والتي تستند إلى قاعدة بيأنات شاملة عن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات فبقاء المؤسسات وقدرتها في التعامل المستمر وبكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مرهون بتوفر خطط للإحلال الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كامل، 2010) ودراسة (البقار، 2006) ودراسة (عبدالفتاح، 2005) ودراسة (الشريف، 1996) ودراسة (الهيتي، 1996).

2. دلت النتائج أن مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ذات مستوى مرتفع. وأن الدوافع المهنية احتلت المرتبة الأولى، يليها بُعد الدوافع النفسية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الدوافع الاجتماعية، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الدوافع الثقافية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الدوافع الاقتصادية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دوافع العمل تلعب دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للاستقرار الوظيفي، وتسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف العمل. كما تفسر هذه النتيجة على أن إدراك العاملين لأبعاد الدافعية للعمل يستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية

آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المؤسسة. أما بالنسبة لحصول الدوافع الاقتصادية على المركز الأخير فمثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والعاملين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (البادي، 2011)، ودراسة (المسعودي، 2011) ودراسة (العطوي، 2007) ومع دراسة باربتو وزملائه (Barbuto et al, 2010) والتي توصلت نتائجها، إلى أن مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفع، والتقت أيضاً مع دراسة(المحاسنة، 2005) والتي توصلت نتائجها، إلى أن مستوى الدافعية للعمل كأن مرتفع، والتقت أيضاً مع دراسة(البدري، 2002) والتي توصلت نتائجها، إلى أن هناك شعورا بالنقص عند أفراد العينة في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن.

3. دلت النتائج أن أبعاد الإحلال الوظيفي تفسر (63.8%) من التباين في بُعد(مستوى الدافعية للعمل)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (الدوافع الاقتصادية)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (الدوافع المهنية)، وفسرت أبعاد الإحلال الوظيفي (49.9%) من التباين في بُعد (الدوافع النفسية)، وفسرت أبعاد الإحلال الوظيفي (42.8%) من التباين في بُعد (الدوافع الاجتماعية)، وأخيراً فسرت أبعاد الإحلال الوظيفي (36.4%) من التباين في بُعد (الدوافع الثقافية)، وما يفسر ذلك أن توافر خطط للإحلال الوظيفي غالباً ما تعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز

التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يـؤدي إلـى تعزيز الدافعية للعمل.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية، وأن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين في الدوافع الاقتصادية كمتغير تابع. يفسر هذه النتيجة أن توافر خطط للإحلال الوظيفي تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بأنسأنيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع الاقتصادية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، وأن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر

مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.1%) من التباين في الدوافع الاقتصادية كمتغير تابع. وتُفسّر هذه النتيجة على أن توافر خطط للإحلال الوظيفي من أحد المؤثرات المحفزة على تحسين مستوى الدافعية للعمل في المؤسسات العامة الأردنية، حيث أن توافر هذه الخطط يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والأنسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمؤسسة؛ من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة والفرد معاً، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من أنتظار الأوامر والتوجيهات.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع المهنية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، وأن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في الدوافع المهنية كمتغير تابع. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن المؤسسات العامة الأردنية

تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع النفسية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، وأن متغيـــر اختيـــار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مـــع متغيـــر اختيـــار المرشحين (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخـــل ثالثـــاً متغيـــر الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فـــسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغيـــر التـــابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فـــسر مـــع المتغيـــرات الـــسابقة مـــا مقداره(49.6%) من التباين في الدوافع النفسية كمتغير تابع. وما يُفسر تلـــك النتيجة أن توافر خطط للإحلال الوظيفي تولد العاملين الإحـــساس بالراحـــة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جُل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في تحسين مستوى الدافعية للعمل.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، وأن متغير اختيار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغير اختيار المرشحين (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل

ثالثاً متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقيم المرشحين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تقييم الخطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.6%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن توافر خطط للإحلال الوظيفي يسهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة في القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطة) لها تأثير في الدوافع الثقافية كأحد أبعاد مستوى الدافعية للعمل، وأن متغيــر اختيــار المرشحين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تحديد الوظائف وفسرت مع متغيــر اختيــار المرشحين (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخــل أخيــراً متغيــر الاحتياجات التدريبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقــداره (35.4%) من التباين في الدوافع الثقافية كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن توافر خطــط للإحلال الوظيفي غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديــد مهــام الأفــراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة. وتحديد المستويات الإدارية ونطــاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق التــرابط بينهــا لجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة، وتحديــد قنــوات الاتــصال وأنــسياب المعلومات وحركتها في المؤسسة، وتعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيــادات الإداريــة

الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في المؤسسة، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. 4 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة أن يرتبط مسعى زيادة وتحسين الإنتاجية لتعزيز الدافعية للعمل من خلال تحسين أوضاع العاملين وزيادة مهاراتهم وضمن إستراتيجية متكاملة للإحلال الوظيفي وبهذا الصدد توصي الدراسة بما يلي:

أ. العمل على ربط سياسات استقطاب وتعيين العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بالاحتياجات المستقبلية لها

ب. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية بشكل أكبر بخطط واستراتيجيات الإحلال الوظيفي كتحديد الوظائف، واختيار المرشحين، وتقيم المرشحين، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الخطط.

جـ. تحديث الأنظمة والتشريعات الخاصة بعملية الإحلال الوظيفي من خارج المؤسسات.

د. تنظيم رزمة من البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية الهادفة إلى تطوير المهارات والكفايات المرتبطة بتعزيز أبعاد الدافعية لدى العاملين.

2. الاهتمام من قبل القطاع الحكومي بالعاملين من أصحاب الخدمة الطويلة، وتقديم المزايا المادية والمعنوية لهم وذلك ليكونوا قدوة للعاملين الجدد، لتعزيز الدافعية للعمل.

3. تزويد الإدارات الحكومية بقيادات فعاله تؤمن بعملية المشاركة وتعمل على رسم رسالة واضحة ومميزه للمنظمة، توضح من خلالها الأهداف والمعالم حتى يستطيع العاملون من التعرف على أهداف المؤسسة بشفافية وبالتالي يتبنون هذه الأهداف ويسعون إلى تحقيقها وعلى الإدارة التعامل بموضوعية وعدالة في كافة

الأمور التي تخص العاملين في القطاع العام.

4. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة ما بين خطط الإحلال الوظيفي وأثرها على الدافعية للعمل. والعمل على إجراء دراسة شاملة للمنظمات الأردنية ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر أبعاد أخرى للإحلال الوظيفي لم تتطرق لها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى كالتماثل التنظيمي، وبناء الفريق والولاء التنظيمي والتعلم التنظيمي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية مثلاً.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أحمد، نجاح أحمد (2000). **العوامل المؤثرة على تنمية الدافعية لدى الطلبة في المدارس الأساسية في منطقة عمان الكبرى**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

إدريس، عبد الرحمن، المرسى، جمال الدين محمد،(2002)، **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

البادي، فيصل، حمد، (2011)، **أثر المناخ التنظيمي على مستوى الدافعية للعمل دراسة تطبيقية على موظفي ديوأن البلاط السلطأني في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

البدري، عبد القادر عبد الحفيظ,(2002)، "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (42)، العدد(2)، ص ص 383-396.

برنوطي، سعاد نايف، (2007)، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن.

البقار محمد أحمد مفتاح،(2006)، " **تركيبة القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا.

بلوط، حسن، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**"، دار النهضة العربية، لبنان, بيروت.

ثومسون, روزمري، (2004)، **إدارة الأفراد**، ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.

جبر، محمد، (2006)، "بعض المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالأمن النفسي".

مجلة علم النفس، السنة العاشرة، العدد (390)، ص ص 80 – 93

الجسار، عبدالمحسن فهد، والعبد الجادر، حسان، علي،(2004)، " مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (20)، العدد (1)، ص ص 273-287.

جواد، شوقي ناجي، (2010)، **إدارة الأعمال: مرجع متكامل**، دار الحامد للنشر، الأردن.

الجوفي، إيمان أحمد صالح، (2006)، **العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على العاملين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

الحارثي، درهوم بن عايض،(1999)، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الحراحشة، محمد أحمد والبشابشة، سامر عبد المجيد (2006)، أثر حاجات ماكللأند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، الشارقة، **مجلة جامعة الشارقة**، مجلد(3)، عدد(2)، ص11 – 54.

الحراحشة، محمد احمد، (2004)، "خصائص العمل أثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك: تطبيق نموذج هاكمان واولدهام"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد19، العدد5، ص ص(117-158).

حرحوش، صالح، عادل، (2006)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، أربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

حريم، حسين، (2010)، "**إدارة المؤسسات: منظور كلي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.

حسن، راوية، (2000)، **السلوك في المؤسسات**، الدار الجامعية الإسكندرية.

حسونة، فيصل،(2008)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

حنفي، عبد الغفار، (2007)، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، مصر.

الحوامدة نضال، والمعايطة سالم، (2003)، "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، **مجلة المنارة**، جامعة آل البيت، المجلد(11) العدد(2)، ص 11-60.

الدقامسة، مأمون؛ سليم أحمد، (2001)، مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمأن الاجتماعي في الاردن، **مجلة الإدارة العامة، معهد الادارة العامة**، المجلد(40) العدد(4)، ص ص 62-79.

راتشمان، دافيد،(2001)، **الإدارة المعاصرة**، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

رشيد، مازن، (2001)، "**إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**" مكتبة العبيكأن، الطبعة الاولى، السعودية، الرياض،.

رضا، هاشم حمدي، (2010)، "**تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

زويلف، مهدي حسن (2001)، "**إدارة الموارد البشرية كمدخل كمي**"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.

السالم، مؤيد، والصالح، حرحوش، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

السلمي، علي.(2001)." **إدارة الموارد البشرية**"، دارغريب للنشر والتوزيع، مصر القاهرة.

الشريف، علي فهيد فهد (1996)، " **أثر تعاقب القيادات الإدارية على كفاءة وفاعلية عملية الاتصال الرسمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، السعودية.

شوقي، محمد، (2005)، "**الإدارة المعاصرة** "مدخل حديث، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، مصر القاهرة.

أبو شيخة، نادر أحمد، (2001)، "**إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

أبو شيخة، نادر،(2007)، "الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، **مجلة المنارة**، المجلد (13)، العدد (2)، ص ص 205-252.

الصالح، محمد فالح، (2004)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

الصرايرة، أكثم عبد المجيد ومقدادي، يونس عبد العزيز (2002) المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش - دراسة ميدانية-، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، السنة 24، ع10، ص ص 47-68.

الصيرفي، محمد (2003)، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"،: دار قنديل للنشر، الاردن.

الطراونة، تحسين،(2003)، توقعات الموظف العام في محافظة الكرك وأثرها على الرغبة في العمل، **مجلة اربد للبحوث والدراسات**، العدد (2)، جامعة إربد الأهلية، إربد، ص ص 83-117.

عبد الحميد، إبراهيم شوقي،(2003)، الدافعية للأنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، **المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية**، المجلد(23) العدد(1)، القاهرة، ص- ص 176-219.

عبد الفتاح، حسن محمود،(2005)، **هيكل القوى العاملة الإدارية الوطنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، السعودية.

عبوي, زيد منير، (2006)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع,الطبعة الأولى، الأردن.

عساف، عبد، وعساف، هدى، (2007), الحوافز ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)، **مجلة النجاح للأبحاث**، المجلد(21)، العدد(3)، ص ص 891-918.

العطوي، عوده،(2007)، **أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العطية، ماجدة، (2003)، **سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة **الموارد البشرية- بعد إستراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

العلمي، صباح سعد الدين عمر، (2006)، "**الإدارة العامة و الأداء الاداري في فلسطين**"، الناشر مكتبة اليازجي، الطبعة الاولى، غزة.

عليان، ربحي مصطفى، (2010)، **العمليات الإدارية**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.

العميان، محمود، (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القدومي، شيرين معاوية راضي (2000). **العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلميها والضبط المدرسي فيها،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القرشي، زين بنت عبدالكريم عامر، (2008)، **التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،** ط5، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.

كامل، مصطفى، (2010)، " المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي"، **المجلة العربية للإدارة،** المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مجلد (46)، العدد (1)، القاهرة، ص ص 147-169.

الكبيسي، عامر خضير، (2005)، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية،** منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

الكرخي، مجيد، (2009)، **التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري تطبيقي،** دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

المجذوب، طارق، (2005)، "**الإدارة العامة**"، منشورات الحبي الحقوقية، الطبعة الاولى، لبنان بيروت.

المحاسنه، يوسف،(2005)، **أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة مؤتة، الأردن.

المرسي، جمال الدين، (2006)، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**" الدار الجامعية، مصر، لإسكندرية.

المسعودي، أحمد صبار نايف (2011) **أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى العاملين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

مصطفى، احمد سيد، (2008)، **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر.

المعشر، زياد والهيتي، صلاح، **(2004)**، " تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد(20) العدد (1)، ص- ص 1-48.

المغربي، كامل محمد، (2007)، "**الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.

النعيمي، عبد اللطيف صالح (2010) "مدى ادراك طلاب الجامعات لتاثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للأنجاز: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية"، **دورية الإدارة العامة**، المجلد50، العدد1، المملكة العربية السعودية.

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

الهيتي، صلاح الدين حسين،(1996)،" **تعاقب وكلاء الوزارات في العراق**"، **اطروحة دكتوراه" فلسفة في الإدارة العامـــة**"، غير منشورة، كليـــة الإدارة والاقتـــصاد، جامعة، بغداد.

وينجفيلد، بارب، وبيري، جانيس، (2003)، **كيف تحـــتفظ بموظفيـــك المتميـــزين**، الترجمة باعتماد خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

ب. المراجع الأجنبية:

Aila, H.L. , (2006) **Organizational Behavior & HRM, AITBS Publishers & distributors**, 2nd Edition, Delhi.

Al- Adham, Nora Ezzat, (2006). "**The Effectiveness of Staff Development Training Practices: A meta Analysis**" Unpublished P.H.D, Thesis, University of Oregon, eugene.

Andreasson , Cecilie, (2007), The relationship strong motivation to wor‹, wor‹ holism and health, **Psychology and Health**, Vol.(22), No(5) pp:615-629.

Anthony, P.Perrevus, and‹acmar,‹.m,(1999). **Human Resource Management: Astrategic Approach**.The Dryden Press, New York.

Armstrong, Michael, (2006): A **Handboo‹ of Human Resource Management Practice**, 10th ed.:‹ogan, London.

Banai, M.,& Reisel, W. D. (2007).The influence of supportive leadership and job characteristics on wor ‹alienation. **Journal of World Business**, 42: 463–476.

Barbuto John E., Brown Lance L., Wilhite Myra S., and Wheeler Daniel W.(2010), " **Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Agricultureal Co-Op Wor‹ers"** , 28th Annual National Agricultural Eduction Research Conference, Dec.12, University of Nebras‹a- Lincoln,, p: 539.

Bauer, Y.(2009), "integrated Succession Planning systems for the 2000 S, "**international journal of manpower,** V.20, Issue7, pp: 7-19, available on: (ephost@epnet.com).

Cenzo, G and Robbibs, S.(1996) **Human Resources Management**. John wiley and song lnc. USA.

Coursey, D. H., & Pabdey, S.‹, (2007), Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. **Administration & Society.** Vol(39), No(5) , pp:547-568.

Dissler, Gary (2003) ,**Human Resource Management** 9th edition: PrenticeHall, New Jersey.

Eastbury, M., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994). Social Support, personality and Burnout in nurses. **Journal of Applied Social Psychology**, Vol(24),pp.1233-1250.

Georgellis, yannis; lossa, Elisabetta P. Tabvuma (2010). "Crowding out Intrinsic Motivation in the Public sector", **Journal of Public Administration**, , Vol.(13), No.(6) P.P. (1 – 21).

Ghosh, Asit‹. Prem‹umar, (2003), "**Human Resource Development Management** ,annual Publications pvt.Ltd New Delhi.

Ghulam R. Nabi(2001) The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women, **International Journal of Manpower**, Vol:(22), Issue: (5), pp: 457 - 474

Gibson, J., (2004) **Organizational Behavior Structure**, Processes 4th, ed., Mass IRWIN, Boston

Hannabuss, Stuart, (2006), "Motivational Theories and Managerial Questions," **Information and Library Manager**, Vol (39), No(3), pp: 26-39

Hutchens Robert (2009) Wor‹er characteristics, job characteristics, and opportunities for phased retirement, **Labour Economics** , Vol. (17), No. (1), pp.1010–1021

Imhoff, I., and Mathauer, I., (2006): **Health wor‹er motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools**, BioMed Central Ltd., Germany

Jans, S; Debrah, Yaw A.; Yue Wash Chay, (2010) "An Investigation of ingratiation as a career management strategy: evidence from Singapore", **International journal of human Resource management**, V.4, Issue1, P. 74-89. available on:, (ephost@epnet.com).

Jeremias, Jesa, (2005) **Motivation to wor‹, Wor‹ Commitment, and Man's will to meaning**, Phd Dissertation University of Pretoria.

leemann, Fran‹ & Matusche‹ , Ingo,(2002), "Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German "High Quality" Call Center Employees", Chemnitz University of Technology Germany, **Electronic Journal of Sociology**, Vol.(6), No.(2) pp: 1-33.

Liou Cai, Brian H.‹leiner, (2004) "Effective human resource management in employment agencies", **Management Research News,** Vol. 27 Iss: 4/5, pp.91 – 98

Luthans, Fred (1992): **Organizational Behavior**, 6Ed, New Your, Mc Graw – Hill, INC.

Marcel R. van der‹lin‹, Jan N. Streumer, (2006), Effectiveness of on-the-job training, **Journal of European Industrial Training** , Vol.(26), No.(4) pp: 196 – 199.

Martin-Rios, C. and Erhardt, N. (2008) "Organizational‹nowledge transfer through human resource management: international diffusion of managerial performance management", European **Journal of International Management**, vol. (2), no. 2, pp. 170-191.

McClelland D. C., and Burnham D. H.,(2003) Power is the great Motivator, **Harvard Business Review**, Jan., Vol. 81, No1, p. 120.

Megia, Gomez , Gillian A, Philip, S, (2001), **Managing Human Resource**, 3ed edition (Prentice Hall New Jersey).

Michael, Anthony, (2004), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**, Unpublished PhD Thesis, University of Houston.

Nguyen Hoai Anh, Brian H.‹leiner, (2005) "Effective human resource management in the entertainment industry", **Management Research News,** Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107

Ostroff, C. (1992): The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level Analysis" **Journal Of Applied psychology**, December.

Patricia Ordóñez de Pablos, Miltiadis D. Lytras, (2008) "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", **Journal of‹nowledge Management**, Vol. 12 Iss: 6, pp.48 – 55

Robbins, Stephen (2001). "**Organizational Behaviour**", Prentice-Hall, New Jersey.

Singh, N. (2001). **Organizational Behavior Concepts, Theory and Practice**. Deep & Deep Publication PVT.LTD. New Delhi.

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2009). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3), pp. 48-59.

Songmoo‹,‹im, (2010). "Testing a Revised Measure of Public Motivation: Reflective Versus Formative Specification", **Oxford Journal** pp.(1-26).

Subrahmanian, Mu & Anjani, N, (2011) Succession Planning & Its Impact On Organizational Performance In It Sector**, International Refereed Research Journal**, Vol. (2), Issue (1), p. 172-179.

Tella, Adeyin‹a; Ayeni, C. O.; Popoola, S. O. (2007). "**Wor‹ Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in a Academic and Research Library in Oyo state, Nigeria**", University of Ibadan, Nigeria. Library Philosophy and Practice, pp. (1-16).

Torre, Andre(2006) **Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production**. The case of the AOC organization of small producers, Entrepreneurship and Regional Development, Volume 18, Number 1, pp: 59-69.

Wirtz, J., and others, (2008) "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.

Worch, Hagen. (2006). " Intrinsic Motivation and the Patterns of Firm Growth: A Developmental Perspective", Max Plan‹ Institute of Economics, **Evolutionary economic group**,‹ahlasch 10, 07745 Jena, Germany, pp.(1-27).

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم اللّه الرحمن الرحيم

أخي الموظف، أختي الموظفة.

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريـــين في المؤسسات العامة الاردنية، لذا نرجو التلطف بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية والتي تتألف من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي على البيأنات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: يضم فقرات عن الإحلال الوظيفي وأبعادة.

القسم الثالث: يحتوي على فقرات تقيس الدافعية لدى القادة

هذا مع العلم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية تامة، ولا تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

عبدالحليم اسليم القراله

الجزء الأول (البيأنات الشخصية)

يرجي وضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة:-

1) الجنس	( ) ذكر	( ) أنثي
2) العمر	( ) 30 سنه فأقل	( ) 31 – 40 سنة
	( ) 41 -50 سنة	( ) أكثر من 51 سنه
3) المؤهل التعليمي	( ) توجيهي فما دون	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
4) الخبرة	( ) 5 سنوات فأقل	( ) 6-10 سنوات
	( ) 11-15 سنه	( ) 16 سنة فأكثر
5) المستوي الوظيفي	( ) مديـــر	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) رئيس شعبه

الجزء الثاني: الإحلال الوظيفي وابعاده.

فيما يلي مجموعة من الفقرات (32) فقرة، يوجد أمام كل فقرة خمس إجابات يرجى وضع إشارة (×) أمام كل فقرة وحسب الدرجة التي تراها مناسبة لحالتك كموظف إداري في الدائرة التي تعمل بها، علماً أن أقوى الدرجات هي تنطبق دائماً (5) وأضعفها لا تنطبق أبدا (1) وما بينهما يتسلسل حسب درجة القوة.

رقم الفقرة	المحتوى	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحيأناً 3	تنطبق نادراً 2	لا تنطبق أبداً 1
.1	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد الوظائف القيادية المراد إحلالها مسبقاً.					
.2	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد الوظائف القيادية على مختلف المستويات الادارية.					
.3	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد أسماء المرشحين المحتملين لشغل الوظائف القيادية المراد احلالها.					
.4	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد الكفاءات الادارية والفنية لشاغلي الوظائف القيادية المراد إحلالها					
.5	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بحصر الوظائف الرئيسية التي من شأنها التأثير على أداء المؤسسة في حالة غياب شاغلها.					
.6	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بوضع خطة إحلال شامله سنوية لتقليل المخاطر التي ستنشأ من جراء ترك العاملين.					
.7	تقوم المؤسسة بمراجعة متطلبات المواقع الوظيفية المراد الإحلال فيها.					
.8	تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية بموضوعيه.					
.9	تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية حسب الكفاءة والجدارة.					
.10	تختار مؤسستي المرشحين لإحلال الوظائف القيادية مراعيةً مبدأ تكافؤ الفرص.					
.11	تراعي مؤسستي في عملية الإحلال الوصف الوظيفي للمرشحين لشغل الوظائف القيادية.					

					تراعي مؤسستي الحدّ الادني من المؤهلات العلمية والعملية اللازمة لعملية الإحلال لوظيفي.	.12
					تراعي مؤسستي في عمليـــة الاختيـــار أن يكـــون المرشح ضمن المستوى الادنى مباشـــرة للوظيفـــة الخاضعة للإحلال.	.13
					تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال فـــي الوظـــائف القيادية بالتركيز على المواصفات الشخصيه.	.14
					تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال فـــي الوظـــائف القيادية بالتركيز على الصفات القيادية.	.15
					تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال فـــي الوظـــائف القيادية بالتركيز على المهارات الفنية.	.16
					تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال في الوظـــائف القيادية بالتركيز على الاداء في العمل.	.17
					تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال فـــي الوظـــائف القيادية بالتركيز على الوصف الوظيفي.	.18
					تقّيم مؤسستي المرشحين للإحلال فـــي الوظـــائف القيادية بالتركيز على المواصفات الوظيفية.	.19
					توفر مؤسستي خطة تدريبيـــة شـــاملة للمرشـــحين الخاضعين لإحلال الوظائف القيادية	.20
					تراعي مؤسستي الحاجات التدريبية لكل وظيفه يراد الإحلال فيها.	.21
					تتسم الدوارات التي التحق بها بالجودة.	.22
					تحدد مؤسستي موازنـــــه خاصـــه بالتدريـــــــب للمرشحيـــــن الخاضعين للإحـــلال الوظيفـــي.	.23
					أشعر بـــأن الـــدورات التدريبيـــة التـــي توفرهـــا مؤسستـــي للمرشحيـــــن الخاضـــعين للبرنـــامج كافيـــة /شاملة.	.24
					الدورات التدريبية التي تعقدها مؤسستي للخاضعين لبرنامج الإحلال تلبي احتياجاتهم التدريـــبـــية.	.25
					تساهم الدورات التدريبية التي تعقـــدها مؤســـستي للخاضعين لبرنامج الإحلال في تحسين اداتهم فـــي العمل.	.26
					تهتم مؤسستي بالحصول على تغذية راجعـــة مـــن المشاركين حول خطة الإحلال	.27

.28	تقوم موسستي بمراجعة خطة الإحلال سنوياً للتأكد من كفاءتها.					
.29	تقوم موسستي بمراجعة خطة الإحلال سنوياً للتأكد من فعاليـــتها.					
.30	تقوم مؤسستي بمراجعة خطة الإحـــلال لغايـــات التعديل والتطوير.					
.31	تقوم مؤسستي بمراجعة وتقييـــم البرامج التدريبيـــة المخصصه للمشاركين في عملية الإحلال.					
.32	تقـــوم مؤســـستي بمراجعـــة البـــرامج التدريبيـــة المخصصه للمشاركين ببرامج الإحلال.					

الجزء الثالث: دوافع الالتحاق بالعمل

فيما يلي مجموعة من الفقرات (20) فقرة، يوجد أمام كل فقرة خمس إجابات يرجى وضع إشارة (×) أمام كل فقرة وحسب الدرجة التي تراها مناسبة لحالتك كمشرف إداري في الدائرة التي تعمل بها، علماً أن أقوى الدرجات هي تنطبق دائماً (5) وأضعفها لا تنطبق أبدا (1) وما بينهما يتسلسل حسب درجة القوة.

رقم الفقرة	المحتوي	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحيأناً 3	تنطبق نادراَ 2	لا تنطبق أبداً 1
.33	أعتقد أن عملي الحالى في المؤسسة ساهم في تحسين وضعي المالي					
.34	أعتقد أن عملي الحالى في المؤسسة يوفر لي حوافز ومكافآت بشكل جيد.					
.35	أعتقد أن عملي في المؤسسة يوفر لي فرص ترقية أفضل من غيره.					
.36	أعتقد أن عملي الحالي في المؤسسة يساهم في زيادة خبراتي من أجل الحصول على عمل آخر إذا رغبت.					
.37	أشعر بأنني أستطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي في المؤسسة.					
.38	أشعر بأنني أستطيع نقل أفكاري للآخرين من خلال هذا العمل في المؤسسة.					
.39	أشعر بأنني أستطيع تطوير مهاراتي في الاتجاه السليم من خلال عملي في المؤسسة.					
.40	أشعر بأن عملي في المؤسسة يمكنني من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة					
.41	أن رغبتي في تنمية شعوري بأهميتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.					
.42	أن رغبتي في تحمل مسؤولية عمل اكبر هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.					
.43	أن رغبتي في تحقيق طموحاتي الشخصية هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.					
.44	أن رغبتي في تنمية شخصيتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل في المؤسسة.					

.45	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة بتوثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.					
.46	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة المساهمة في حل بعض مشكلات البيئة المحلية الخارجية.					
.47	ساعدتني وظيفتي في تحسين مركزي الاجتماعي وزيادة احترام الآخرين لي.					
.48	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة بتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة لمرؤسي.					
.49	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة لرفع كفاءتي المعرفية بشكل جيد.					
.50	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة التعرف على أنماط مختلفة في العمل.					
.51	ساهمت وظيفتي في المؤسسة مساعدتي على تبادل الخبرات مع الآخرين.					
.52	ساعدتني وظيفتي في المؤسسة العمل بشكل أوسع في مجال تخصصي.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الاستاذ الدكتور زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الاستاذ الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور سامر البشابشه	ادارة عامه	جامعة مؤته
الدكتور كامل الحواجره	ادارة عامه	جامعة البتراء
الدكتور حسين العزب	إدارة عامه	جامعة مؤتة
الدكتورة فيروز الضمور	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور ايمن القطاونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور خالد ابو الغنم	نظم المعلومات	جامعة عمان العربيه

المعلومات الشخصية

الأسم: عبدالحليم اسليم القرالة.

الكلية: إدارة الأعمال.

التخصص: الإدارة العامة.

السنة: 2011م.

العنوان البريدي: 5 الكرك 61110 الأردن.

رقم الهاتف: 0799344450

البريد الإلكتروني: aqaralleh@yahoo.com